
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DES BÉNÉFICES INTÉGRÉE AUX PORTEFEUILLES
DE PROJETS DE MAINTIEN
DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
MARIE-HÉLÈNE LAROCHE

JANVIER 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

DÉDICACE

À ma famille, mes amis, mon directeur,
mes mentors, mes collègues et mes employeurs,
mon éternelle reconnaissance.

Merci de vos innombrables encouragements.
Merci de m'avoir inspirée par vos propres accomplissements.
Vous m'avez poussée à me dépasser, moi aussi.

« Je connais mes limites, c'est pourquoi je vais au-delà. »
Serge Gainsbourg

AVANT-PROPOS

Mon aventure dans la gestion de projet « pure et dure » a débuté en 2012. À l'époque de la plus importante grève étudiante de l'histoire du Québec, le début de notre première session avait été retardée. Dès mes premiers cours à la maîtrise, le contexte socio-politique était teinté d'un manque de vision, d'un manque d'intérêt pour la sphère publique et de politiques favorisant la sphère privée.

La raison d'être de ce mémoire repose sur une volonté de contribuer à la sphère publique en analysant et en trouvant des méthodes pour optimiser au maximum les services destinés aux citoyens.

La rédaction de ce mémoire est le résultat de réflexions muries grâce aux expériences académiques, parascolaires, au stage non-crédité, à l'emploi en communication et planification stratégique que j'ai occupé, à mes conférences et à celles qui m'ont inspirées. Ces expériences multiples m'ont permis de côtoyer et de tisser des liens solides avec des personnes brillantes et enrichissantes. Je remercie mon directeur Yvan Petit pour m'avoir éclairée à chacune des étapes cruciales de la recherche; Sylvain Goyette, membre du jury, pour ses interventions constructives et aidantes; Brian Hobbs, le sage de la gestion de projet, pour son cours et les nombreuses conférences auxquelles nous étions invités; Hélène Sicotte pour sa disponibilité et son expertise en méthodologie de recherche; Monique Aubry et Nathalie Drouin pour leur expertise et leur pédagogie positive; l'ensemble du corps professoral de la maîtrise en gestion de projet pour leur enseignement de qualité; Laurent Bour pour m'avoir accueillie dans son équipe et accepté d'être membre de mon jury; Francine Belzile pour sa confiance et son enthousiasme pour la gestion des bénéfices; Pierre Deschênes pour son intérêt démonstratif et encourageant pour ma recherche; Benoit Lalonde pour sa passion contagieuse pour la gestion de projet; ma *gang* de la MGP qui m'ont encouragée à poursuivre cette folle aventure. Mes anciens collègues du SRM pour leur confiance et ouverture; Et tous les participants ayant collaboré à la collecte de données.

Je souhaite aux futurs chercheurs autant de support et d'encouragements que j'ai reçus de ma grande famille et mes chers amis durant ces trois années. Et aussi, je leur recommande d'équilibrer leur portefeuille de projets de vie avec quelques activités artistiques et sportives qui promettent aussi la réalisation d'importants bénéfices.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	4
1.1 La gestion de portefeuille de projets; une base de la gestion stratégique.....	4
1.2 La gestion des bénéfices ; une pratique stratégique.....	6
1.3 De la gestion des bénéfices à la gestion de la performance.....	8
1.4 Contexte politico-économique.....	8
1.5 Question de recherche.....	12
CHAPITRE II REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	15
2.1 Gestion des bénéfices.....	15
2.1.1 Nature des bénéfices.....	15
2.1.2 Parallèle avec la gestion de la valeur.....	16
2.1.3 Présence de la gestion des bénéfices.....	17
2.1.4 Gérer le changement autour d'un bénéfice.....	19
2.1.5 Évaluation des bénéfices par étapes.....	20
2.1.5.1 Gestion des bénéfices des actifs parapublics.....	22
2.1.6 Pratiques de gestion de bénéfices.....	30
2.1.7 Transition aux opérations.....	32
2.1.8 Structure de gestion.....	33
2.2 Gestion des bénéfices et gestion de portefeuille de projets.....	35
2.2.1 Groupes de processus de gestion de portefeuille de projets.....	37
2.2.1.1 Groupe de processus de définition.....	38
2.2.1.2 Groupe de processus d'alignement.....	39
2.2.1.3 Groupe de processus d'autorisation et contrôle.....	42

2.3	Gestion de la performance du portefeuille de projets	43
2.3.1	Planifier la performance du portefeuille de projets	45
2.3.2	Gérer l'offre et la demande	46
2.3.3	Gérer la valeur du portefeuille	46
2.4	Relation entre les bénéfices organisationnels, la performance et les compétences et l'implantation d'une pratique :	47
2.4.1	Intégration d'une pratique	49
2.4.1.1	Planification, livraison, exploitation et révision.....	52
2.5	Opportunités de recherche	55
CHAPITRE III CADRE CONCEPTUEL		58
3.1	Schématisation des concepts mis en relation	58
CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		64
4.1	Approche et méthode	64
4.1.1	L'unité d'analyse	65
4.1.2	Sélection des organisations.....	65
4.1.3	Identification des organisations	67
4.1.4	Identification des répondants.....	68
4.1.5	Déroulement des entrevues.....	68
4.1.6	Transcription et codification	69
4.1.7	Documentation	70
4.1.8	Véracité et biais.....	71
CHAPITRE V CAS VIKI		73
5.1	Historique et contexte.....	73
5.2	Culture organisationnelle.....	74
5.2.1	Structure organisationnelle.....	76
5.3	Départements étudiés.....	78
5.3.1	Gestion de portefeuille de projets	80
5.3.1.1	Rôles et responsabilités des ressources	80
5.3.1.2	Comité GPP	82
5.3.2	Département de planification stratégique et innovation.....	84

5.3.2.1	Mandat.....	85
5.3.2.2	Actions intégrant le plan stratégique.....	87
5.3.3	Direction des projets majeurs.....	89
5.3.3.1	Gouvernance GPP – Projets majeurs	90
5.3.3.2	Intégration des travaux au sein des bureaux de projets.....	90
5.4	Maintien des actifs.....	92
5.4.1	Problématique en maintien des actifs chez Vika	92
5.4.2	Indice de condition du parc	94
5.5	Intégration de la gestion des bénéfices dans la GPP	97
5.5.1	Historique et situation actuelle	97
5.5.2	Planification	102
5.5.3	Livraison.....	108
5.5.4	Exploitation.....	111
5.5.5	Révision	113
5.6	Dichotomie de visions et embûches.....	115
5.7	Conclusion du cas Vika	121
5.7.1	Tableau synthèse	123
CHAPITRE VI	CAS CAVO	125
6.1	Historique et contexte.....	125
6.2	Planification stratégique.....	126
6.3	Départements étudiés.....	127
6.3.1	Direction de la planification et gestion des actifs.....	130
6.3.2	Expertise: études techniques	131
6.3.3	Planification de projets	132
6.3.4	Exploitation des installations.....	134
6.3.5	Ressource conseil pour l'implantation d'un nouvel outil informatique.....	135
6.4	Gestion de portefeuille de projets et investissements.....	137
6.4.1	L'atteinte d'enjeux d'affaires	138

6.4.2	Gestionnaire de portefeuille de projets: commanditaire (<i>sponsor</i>) du plan stratégique	140
6.4.3	Bottom-up à Top-down	140
6.4.3.1	Intervention sur la chaine d'approvisionnement.....	142
6.4.4	Définition de la performance du portefeuille de projets.....	146
6.5	Optimisation du maintien des actifs.....	148
6.6	Processus de gestion des bénéfices	150
6.6.1	Planification.....	151
6.6.2	Livraison.....	153
6.6.3	Exploitation.....	155
6.6.4	Révision	156
6.6.4.1	Bénéfices technologiques: à double tranchant	158
6.7	Implantation d'un logiciel de gestion intégrée: amélioration des capacités internes.....	159
6.7.1	Processus	160
6.7.2	Formations	163
6.7.3	Communication.....	163
6.8	Conclusion du cas Cavo	164
6.8.1	Tableau synthèse	166
CHAPITRE VII ANALYSE INTER-CAS		168
7.1	Contextes organisationnels	168
7.1.1	Éléments déclencheurs	168
7.2	Gestion de portefeuille de projets	170
7.2.1	Plan stratégique: outil de communication ou de gestion?.....	170
7.2.2	Groupes de processus de GPP	174
7.3	Gestion des bénéfices.....	176
7.3.1	Types de bénéfices.....	176
7.3.2	Intégration de la gestion des bénéfices aux groupes de processus de GPP.....	178
7.3.3	Retour sur le parallèle avec la gestion de la valeur	182
7.3.4	Identifier les Bénéfices au bailleur de fonds	183

7.4	Développement des compétences	185
7.4.1	Retour sur les capacités de planification, livraison, exploitation et révision 188	
7.4.2	Visualisation graphique de la Gestion des bénéfices chez Vika et Cavo	189
7.5	Outils	192
7.6	Synthèse comparative	194
7.7	Conclusion de l'analyse inter-cas	201
CHAPITRE VIII DISCUSSION		203
8.1	Infrastructures publiques: définition obligée	203
8.2	Recommandations à la littérature praticienne	204
8.3	Questionnements et recherches futures	208
8.3.1	Maintien des actifs: secteur névralgique stratégique	208
8.3.2	Distinguer projets d'Amélioration et projets de maintien	210
8.3.3	Responsabilité de la gestion des bénéfices	210
8.3.4	Importance des capacités	212
8.3.5	Enjeux politiques	213
8.4	Limites de la recherche	213
8.5	Conclusion	214
ANNEXE 1 : Pratiques en gestion des bénéfices		216
ANNEXE 2 : Lettre de consentement		219
ANNEXE 3 : Guide d'entrevue		221
ANNEXE 4 : Tableau de codification		226
BIBLIOGRAPHIE		229

LISTE DES FIGURES

Figure I.1 « Évolution des montants réalisés et prévus au Plan québécois des infrastructures » (Secor-KPMG, 2012).....	9
Figure II.1 Exemple d'une cartographie des bénéfices (Bradley, 2010 p. 153).....	20
Figure II.2 Processus de gestion des actifs (Palola et al., 2006).....	23
Figure II.3 Concept du cycle de vie d'une infrastructure (Palola et al., 2006)	24
Figure II.4 Gestion des actifs au sein d'une société d'électricité (Palola et al. 2006)	26
Figure II.5 Grille multicritères pour évaluer les projets selon la difficulté de leur implantation et leurs bénéfices (Brimfield, Myers, 2011).....	28
Figure II.6 Maturité de la réalisation des bénéfices du contrôle de la condition des actifs (Brimfield, Myers 2011)	29
Figure II.7 Intégration de la stratégie organisationnelle aux opérations (Cooke-Davies, 2002).....	32
Figure II.8 Structure typique d'une organisation dite par projets (Thiry, 2008)	34
Figure II.9 Intégration verticale et horizontale des stratégies dans une structure organisationnelle (Thiry, 2008).....	35
Figure II.10 Groupes de processus et domaines de connaissances de la GPP (PMI, 2013b).....	38
Figure II.11 Groupe de processus de la gestion de la performance du portefeuille de projets (PMI, 2013b).....	45
Figure II.12 Cycle de développement d'une compétence (Ashurst & Hodges, 2010)	49
Figure II.13 Liens entre les capacités, les compétences et les pratiques (Ashurst, Doherty, Peppard, 2008).....	52
Figure II.14 Compétences organisationnelles pour réaliser les bénéfices issus d'une transformation ou d'un changement en TI (Ashurst et Hodges, 2010).....	53
Figure III.1 Cadre conceptuel	59
Figure V.1 Organigramme simplifié de Vika	78
Figure VI.1 Organigramme simplifié de Cavo.....	129
Figure VII.1 Groupes de processus et domaines de connaissances de la GPP (PMI, 2013b).....	179
Figure VII.2 Visualisation du processus de gestion des bénéfices chez Vika	190
Figure VII.3 Visualisation du processus de gestion des bénéfices chez Cavo	191

LISTE DES TABLEAUX

Tableau V.1 Plan de réalisation d'un bénéfice	105
Tableau V.2 Identification des bénéfices non-tangibles	107
Tableau V.3 Processus de gestion des bénéfices de Vika	114
Tableau V.4 Synthèse de l'analyse du cas Vika	123
Tableau VI.1 Stratégie axée sur la chaîne d'approvisionnement - Cavo	144
Tableau VI.2 Synthèse de l'analyse du cas Cavo	166
Tableau VII.1 Rappel de définitions: compétence, capacité, pratique	186
Tableau VII.2 Gestion des bénéfices intégrée aux processus de gestion de portefeuille de projets: tableau comparatif	196
Tableau VII.3 Tableau synthèse comparatif (duplicata)	198
Tableau VIII.1 Recommandations à intégrer aux groupes de processus de gestion de portefeuille de projets du PMI (2013b)	206

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

APM: Association for Project Management

GPP : Gestion de portefeuille de projets

OGC : Office of Government Commerce

PMI: Project Management Institute

PP: Portefeuille de projets

PQI : Plan québécois d'investissements

PTI: Plan triennal d'investissements

TI : Technologie de l'information

RÉSUMÉ

Le domaine du maintien des actifs publics suscite l'attention des politiciens et des citoyens. Les services publics attendus par les citoyens dépendent de l'état des infrastructures. Au Québec, une grande majorité des infrastructures publiques nécessitent des investissements majeurs pour pallier au manque de maintenance à la fin du 20^e siècle.

La présente recherche vise à étudier comment les organisations parapubliques gèrent les investissements et comment font-elles pour les optimiser. La recherche s'insère d'abord dans un cadre de gestion de portefeuille de projets. En analysant deux organisations parapubliques québécoises, il est souhaité de comprendre comment celles-ci intègrent la gestion des bénéfices dans les portefeuilles de maintien des actifs.

L'analyse s'effectue sous trois angles: les capacités, les outils et les processus. Ainsi, en procédant à une collecte de données qualitatives par l'entremise d'entrevues et de documentation, il a été possible de répondre à la question de recherche, d'apporter des recommandations à la littérature pratique pour enfin suggérer une liste de questions potentielles pour démarrer des futures recherches.

MOTS CLÉS: gestion de portefeuille de projets, gestion des bénéfices, maintien des actifs (infrastructures publiques), intégration d'une pratique, développement des capacités, processus, outils.

INTRODUCTION

De nos jours, les organisations doivent se développer à l'intérieur d'un environnement changeant et faire preuve d'agilité en travaillant par projets pour atteindre les objectifs corporatifs. Dans certaines économies émergentes, les projets occupent même jusqu'à 40% de l'activité économique (Bredillet, 2008). Pour gérer cette quantité de projets, les organisations doivent s'organiser avec des outils particuliers et une structure facilitant l'atteinte des résultats escomptés. En ce sens, la gestion de portefeuille de projets (GPP) se présente comme une alternative intéressante pour gérer de multiples projets à la fois. En effet, cette pratique a la capacité de contribuer au positionnement d'une organisation, donc de respecter sa planification stratégique au fur et à mesure que des investissements sont approuvés pour déclencher des projets. L'organisation investira dans des projets en fonction de la valeur qu'ils pourront rapporter. Bien que cette valeur soit intangible ou tangible, les gestionnaires de portefeuille de projets sont aptes à garantir l'atteinte de cette valeur et donc à justifier si les investissements sont appropriés ou non en fonction de l'évolution stratégique de l'organisation. Cette valeur qui contribue à une organisation sera aussi nommée « bénéfice ».

Récemment dans le domaine de la gestion de projet, les professionnels témoignent de l'arrivée d'une nouvelle pratique : la gestion des bénéfices, reconnue comme étant la pièce complémentaire à la GPP. À même le processus de GPP, cette pratique contribue à accentuer la sélection sur une base de bénéfices stratégiques, plutôt que seulement sur une base financière, et ainsi à garantir l'alignement stratégique tout au long du cycle de vie des projets sélectionnés. Cette pratique se combine à une fonction primordiale de la GPP soit de réaliser la stratégie. Tel que le confirment Pryor, Anderson, Toombs & Humphreys (2007) et Biglar (2001), l'exécution des stratégies devient au 21^e siècle un des éléments critiques de la conservation durable de l'avantage compétitif des

organisations. D'où l'importance de la considérer dans les processus liés à la gestion de projet.

Au Québec, en 2014, le gouvernement provincial s'apprête à investir massivement pour maintenir et renouveler les infrastructures et ce, dans divers domaines d'activités : santé, transport, éducation, etc. La réalité du vieillissement des infrastructures, voire la fin de leur vie utile, rattrape les organisations parapubliques, forcées de se dépêcher pour maintenir une offre de service qui respecte les engagements du gouvernement. Voilà qu'en souhaitant s'ajuster au contexte et ajuster leurs stratégies, les organisations cherchent à optimiser les investissements pour augmenter la valeur des bénéfices. Remarquant la plus value de la gestion des bénéfices, plusieurs organisations s'intéressent à cette pratique.

Toutefois, bien que la finalité de la gestion des bénéfices soit claire, la mise en œuvre de cette pratique est susceptible de soulever des défis organisationnels. Les équipes chargées de la réalisation des projets et celles chargées de veiller aux investissements globaux de l'organisation doivent coordonner leurs efforts pour implanter cette pratique. Cela dit, l'objectif de cette recherche réside donc dans un premier temps sur l'étude des défis auxquels font face les organisations pour la mettre en œuvre, dans un contexte de maintien des infrastructures, c'est-à-dire des « actifs ». Le choix d'étudier les pratiques de gestion au sein de ce type de portefeuille de projets s'explique par un intérêt d'apprendre d'un secteur auquel, traditionnellement, des bénéfices sont moins souvent attribués. Par exemple, comparativement à un portefeuille de développement de l'offre, les bénéfices associés à des projets pour rénover des infrastructures déjà existantes semblent plus difficiles à défendre. Par conséquent, les efforts pour gérer les bénéfices de ces projets de maintien peuvent être garants davantage d'apprentissages pour la recherche.

Dans un second temps, il sera tenté de découvrir les raisons, les perceptions qu'ont les organisations pour justifier leur décision d'implanter cette pratique. Afin de cerner davantage l'étendue du sujet, les analyses se concentreront sur les cas de deux organisations responsables de fournir un service à la population et possédant un large portefeuille de projets de maintien des actifs. Il est donc souhaité de recenser des défis liés à cette implantation et contribuer en ce sens à la littérature scientifique existante ainsi qu'aux nombreux professionnels issus de la communauté.

Cette recherche de maîtrise permettra de mieux saisir quels sont les processus nécessaires pour définir et évaluer l'impact de la gestion des bénéfices dans la gestion du portefeuille de projets et éventuellement de sa performance.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

1.1 LA GESTION DE PORTEFEUILLE DE PROJETS; UNE BASE DE LA GESTION STRATÉGIQUE

Les racines de la gestion de portefeuille de projets remontent au monde de la finance où l'équilibre entre le risque (la volatilité) et les retombées forçaient les gestionnaires à élaborer diverses stratégies pour équilibrer leur portefeuille financier. Henry Markowitz fut le premier à établir les bases d'une théorie par portefeuille (Markowitz, 1952). Pour faire un parallèle avec le domaine de la finance, la gestion de portefeuille de projets se présente donc comme le résultat d'un mélange entre une gestion de projets multiples et de stratégies d'investissements connues en finance. Ainsi, les projets seront au portefeuille de projets ce que les titres d'actions sont au portefeuille financier.

Dans le langage managérial, on définit un portefeuille de projets comme un « ensemble de projets gérés sous une même organisation entre lesquels s'orchestre une compétition pour des ressources humaines et financières » (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Turner & Muller (2003) ajoutent que le portefeuille de projets occupe un rôle permanent en comparaison à un projet dont le cycle de vie est limité dans le temps. Le portefeuille de projets devient alors l'organisation qui coordonne les interrelations, priorise les ressources entre les projets et réduit l'incertitude (Turner & Muller, 2003). Le Standard de gestion de portefeuille de projets (PMI, 2013b) stipule que « les composantes du portefeuille telles que les projets et les programmes peuvent ne pas

être nécessairement interdépendantes ou avoir des objectifs reliés, mais elles sont quantifiables et peuvent donc être mesurées, classées et priorisées » (page 3).

La GPP contribue à relier les opérations, les projets, la vision et la mission d'une organisation. Pour atteindre ses objectifs à court et à moyen termes, l'organisation doit tenir compte de ses projets dans l'évaluation de son portefeuille et ce, tel un élément stratégique de gestion (Shenhar *et al.*, 2001). L'unité du projet ainsi que les pratiques de gestion en place pour les réaliser doivent effectivement être considérées lors de l'évaluation du portefeuille. Les auteurs Martinsuo and Lehtonen (2007) s'avancent à cet effet en confirmant que la gestion de projet contribuera à un portefeuille de projets efficient. Cette efficience s'atteint par un amalgame du respect de l'alignement stratégique, d'un point d'équilibre entre les projets et de la création maximisée de valeur. Plus un portefeuille de projets sera géré de manière à atteindre cette forme d'efficience, plus l'organisation en bénéficiera (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001; Elonen & Artto, 2003; Killen, Hunt & Kleinschmidt, 2008; Meskendahl, 2010). Cette analogie implique que le succès d'une organisation varie selon le rendement du portefeuille de projets. À l'appui, Müller, Martinsuo and Blomquist (2008) confirment que « les organisations qui connaissent du succès travaillent pour atteindre les résultats du portefeuille et réaliser les projets et les programmes pour l'intérêt du portefeuille en entier ». De plus, leurs résultats de recherche ont identifié que les organisations qui connaissaient plus de succès avaient aussi le plus souvent recours à des techniques de contrôle jumelées à des prises d'actions sur leur portefeuille de projets en vue de le ré-équilibrer selon les orientations.

Les dirigeants des organisations perçoivent le portefeuille de projets comme un outil leur permettant d'obtenir des informations différentes que celles provenant des projets. Essentiellement, la GPP contribue à la cohésion entre les composantes de l'organisation pour réaliser la stratégie organisationnelle. Selon Hatch (1997), une stratégie organisationnelle peut se traduire par une action basée sur une intention rationnelle de

combiner plusieurs actions tenant compte de l'allocation des ressources dans le but de: se diriger vers l'atteinte des objectifs organisationnels, le respect de l'alignement stratégique et par conséquent, la consolidation d'un avantage compétitif. La raison d'être de la gestion par portefeuille de projets survient au moment où tous les projets d'une organisation doivent être intégrés en un tout et ce, à la demande des hauts-dirigeants (Levine, 2005). L'intérêt de fonctionner par portefeuille de projets se justifie par le devoir d'exécuter les projets qui contribuent le plus à l'organisation et savoir recommander leur priorisation. Les organisations s'outillent ainsi, car elles souhaitent optimiser leurs investissements en voulant éliminer tout projet ne contribuant pas suffisamment à l'atteinte des objectifs stratégiques (Rajegopal, Philip & Walker, 2007).

1.2 LA GESTION DES BÉNÉFICES ; UNE PRATIQUE STRATÉGIQUE

Les gestionnaires de portefeuilles de projets doivent s'assurer du respect de l'alignement entre les projets sélectionnés et les orientations stratégiques d'une organisation. Traditionnellement, les projets sont sélectionnés sur la base d'une étude de faisabilité concluante : le projet rapportant le plus de retombées financières se garantie les investissements nécessaires pour amorcer les étapes subséquentes.

Cependant, tel que mentionné en introduction, les organisations gagnent à investir dans l'exécution de leur stratégie pour ainsi se munir d'un avantage compétitif sur le long terme. Bien que les projets rapportent sur le plan financier, cela ne signifie pas qu'ils contribuent au développement stratégique de l'organisation, car leur valeur se traduit aussi bien en bénéfices intangibles qu'en bénéfices tangibles mesurables. Mais comment les dirigeants peuvent-ils garantir la réalisation de projets positifs pour les stratégies ?

En intégrant la gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets, une attention particulière est portée sur les volets stratégiques des projets. Or, dès

l'obtention d'une charte de projet, les gestionnaires de portefeuille peuvent être en mesure d'évaluer l'apport des projets sur la base des bénéfices qu'on leur attribue. En effet, la gestion des bénéfices débute à partir de l'étape initiale de la sélection des projets et se poursuit jusqu'à la mesure des retombées des projets, post-implantation (Bradley, 2010). Une fois le projet réalisé, implanté et transféré aux opérations, l'organisation aura intérêt à valider si les investissements ont produit les retombées escomptées. Le processus de la gestion des bénéfices se poursuivra donc jusqu'à l'étape de la mesure de ces retombées.

Cela dit, une organisation intéressée à utiliser cette pratique de gestion, devra aussi s'investir pour développer des processus de communication et de gouvernance servant à transiger l'information de la mesure des bénéfices réalisés, jusqu'à l'échelon où se prennent les décisions stratégiques de l'organisation. En effet, mettre en place la gestion des bénéfices dans une organisation fonctionnant par portefeuille de projets implique une réorganisation des processus de gouvernance et une modification des rôles et responsabilités d'employés à divers niveaux (gestion de portefeuille de projets, gestion de projets, opérations). Cette transformation quant à la logique de sélection et de suivis des projets à laquelle les employés sont habitués est susceptible de provoquer de nombreuses adaptations. Mais d'une manière plus précise, en quoi consiste-elle ? Quelle est la nature des défis rencontrés par les organisations qui implantent la gestion des bénéfices ?

La quantité de changements requis pour ajuster les processus de gouvernance et de suivi amène à identifier la raison d'une telle décision prise par les dirigeants. C'est-à-dire comment les gestionnaires peuvent-ils tirer le plus de l'implantation de la gestion des bénéfices ?

1.3 DE LA GESTION DES BÉNÉFICES À LA GESTION DE LA PERFORMANCE

Bien que la GPP possède un historique plutôt limité dans le monde pratique, des théoriciens ont poussé les réflexions sur le thème de la gestion des bénéfices. La troisième édition du Standard de gestion de portefeuille de projets (PMI, 2013b) présente pour la première fois le « groupe de processus de gestion de la performance du portefeuille de projets ». Le modèle théorique (présenté en détails dans la section de la revue de la littérature) contribue au questionnement de la recherche. Ce groupe de processus établit des éléments, à première vue fondamentaux et évidents, pour gérer un portefeuille de projets en respectant une logique de performance. On évoque des processus de planification de la performance désirée, d'un plan de gestion de la valeur du portefeuille et d'un plan de gestion des ressources. Naturellement, les gestionnaires ont tout à gagner de gérer ainsi, mais encore reste-il à connaître et comprendre leurs définitions de la performance du portefeuille. Le calcul de la performance peut s'effectuer en fonction de plusieurs variables, mais quelles sont-elles dans un contexte de portefeuille de projets ? Est-ce que la gestion des bénéfices contribue à cette performance ? Quel est l'intérêt de ce groupe de processus ?

1.4 CONTEXTE POLITICO-ÉCONOMIQUE

Cette recherche s'intègre dans le domaine du maintien des infrastructures publiques : un secteur névralgique au cœur du fonctionnement et du développement des sociétés. Alors que l'on prévoit que le PIB mondial double d'ici 2030 (OCDE, 2011), il est d'autant plus important d'avoir une vision intégrée du développement des infrastructures essentielles (routes, transport maritime, terrestre, aérien, aqueducs, électricité, etc). En ayant une vision et une gestion intégrée, les organisations peuvent être en meilleure posture pour planifier leurs investissements pour répondre aux besoins croissants en

infrastructures. Ces besoins sont d'une telle envergure que, simplement pour suivre le développement économique des sociétés, le Forum économique mondial (2013) évalue que les pays devront investir jusqu'à 1000 milliards \$ (US) annuellement d'ici 2020, seulement en maintien et développement de leurs infrastructures. Considérant ces prévisions économiques, l'enjeu autour des infrastructures est réel et en est un de taille. Non seulement les gouvernements devront investir pour améliorer les services publics, mais ils devront mettre en chantier de nombreuses infrastructures déjà existantes. Bref, l'ampleur des prévisions à l'échelle mondiale nécessite et justifie une gestion des actifs rigoureuse et optimale.

Au Québec, le gouvernement provincial présente un intérêt grandissant à investir davantage dans le domaine du maintien des infrastructures. Les chiffres ne mentent pas : depuis 1997, les investissements réalisés suivent une courbe ascendante. En 1997, 2,1 milliards étaient investis, alors que 15 ans plus tard, cette somme a presque quintuplé. La Figure I.1 réalisée par la firme Secor-KPMG (2012) recense les investissements annuels du gouvernement provincial au fil des ans.

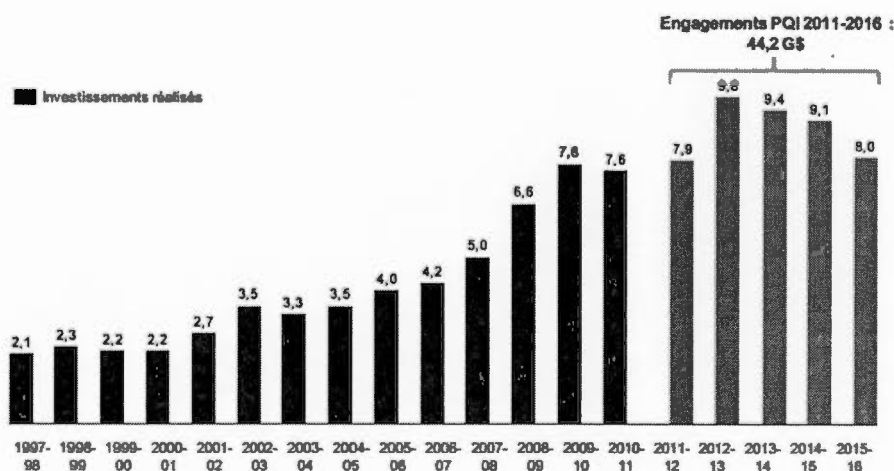


Figure I.1 « Évolution des montants réalisés et prévus au Plan québécois des infrastructures » (Secor-KPMG, 2012)

Dans ce même rapport, Secor-KPMG identifie une hausse des coûts après avoir identifié 18 projets majeurs d'infrastructures. À titre indicatif, entre deux Plans québécois d'investissements (PQI) consécutifs, la firme note une augmentation moyenne de 78% sur les coûts de ces 18 projets d'envergure. Au total sur l'ensemble des projets, la firme estime que les Québécois paieront 52,3% plus cher pour rénover leurs infrastructures (Secor-KPMG, 2012, pages 5-6).

Ayant obtenu le mandat d'étudier la gestion des PQI ainsi que le processus de planification des projets par le Conseil du Trésor, Secor-KPMG soulève des preuves préoccupantes pour le gouvernement québécois. Le portrait de cette problématique force le Conseil du trésor à agir pour optimiser les pratiques de gestion en ce qui concerne les projets majeurs d'infrastructures. Ainsi, suite aux recommandations de la firme, l'ex-ministre responsable de l'administration gouvernementale et président du Conseil du trésor précédent, M. Stéphane Bédard¹, annonçait en février 2014 une nouvelle directive établissant « un processus rigoureux de gestion des projets majeurs » (Conseil du Trésor, 2013). En implantant cette procédure de gestion, les grands projets seraient soumis à des règles dites impartiales en termes de contrôle et de planification et ce « dans un souci de transparence et de reddition de comptes face à la population et aux élus ». L'annonce de cette directive est venue après la publication du PQI 2013-2023 : le premier à couvrir une période de plus de cinq ans. Le vocabulaire qui y est employé dans cet écrit officiel témoigne de la volonté du gouvernement à planifier de manière stratégique et rigoureuse le plan d'investissements de 92,3 milliards de dollars en infrastructures. D'ailleurs, de cette enveloppe, 57% est destiné au « maintien des actifs et à la résorption du déficit d'entretien ». Ainsi en révisant sa planification, ses

¹ Le parti Libéral a gagné de façon majoritaire l'élection provinciale du 7 avril 2014. Le Parti Québécois a alors pris les rangs de l'opposition officielle (Radio-Canada, 2014). L'ex-ministre Stéphane Bédard est devenu chef intérimaire du parti, suite à la démission de l'ex-première ministre Pauline Marois (Bélair-Cirino, 2014). Au moment de la rédaction de ce mémoire, les décisions d'ordre administrative demeuraient les mêmes que celles annoncées par le PQ lorsqu'il était au pouvoir.

pratiques de priorisation et de contrôle des coûts des projets, ce gouvernement de époque souhaitait répondre à l'objectif « crucial » soit de « maintenir un parc d'actifs dans un état optimal et sécuritaire », tout en gérant mieux la croissance de la dette du Québec (Québec, 2013).

Par ailleurs, les investissements que l'État doit faire dans le domaine des infrastructures sont d'autant plus particuliers en ce sens où ils s'étalent sur de nombreuses années. La croissance de la dette d'une société s'avère donc un élément à considérer lorsqu'il est question d'investir à long terme. Selon Chapel (2007), « les utilités électriques, des actifs à forte intensité, requièrent un investissement de quatre dollars en capital pour un dollar en revenus annuels. Cet important ratio se traduit par des très longues périodes de relance du capital » (page 1). Ainsi, pour maintenir un tel réseau utilitaire tout en répondant à la demande croissante, les investissements doivent être planifiés de manière équilibrée dans l'axe du temps.

Pour ajouter au caractère important de cette volonté de mieux planifier les investissements, le gouvernement avait déjà, par le passé, adopté une loi sur le maintien des infrastructures parapubliques. Mais en 2013, le gouvernement l'a modifiée et a fait voter la « Loi sur les infrastructures publiques » (Québec, 2014b). Cette récente loi légifère les processus de contrôle entourant la planification et la priorisation des investissements de plus de 50M \$. La Société québécoise des infrastructures² (SQI) détient la responsabilité de cette gestion et doit émettre des recommandations au conseil des ministres lorsque des changements surviennent dans des projets d'importance. Et en complément, la loi légiférant l'administration publique (Québec,

² La Société québécoise des infrastructures (SQI) a été créée par la fusion de Infrastructures Québec et la Société immobilière du Québec le 13 novembre 2013. Suite au rapport de la firme Secor-KPMG, des lacunes en gestion de projet ont été identifiées au sein de la société immobilière du Québec. Il a donc été recommandé de rassembler les expertises et d'établir de meilleurs processus de contrôle.

2014a) « instaure un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence ». Ainsi, le Conseil du trésor du Québec s'est donné les moyens législatifs nécessaires à un meilleur contrôle des fonds investis dans les infrastructures publiques.

1.5 QUESTION DE RECHERCHE

Le vieillissement des installations publiques nécessitera l'investissement de dizaines de milliards de dollars au fil des prochaines années. En effet, compte tenu du contexte politico-économique actuel au Québec, il y a lieu de s'interroger sur les pratiques adoptées pour optimiser chaque dollar investi. Un contrôle rigoureux des dépenses s'avère essentiel, particulièrement dans le domaine du maintien des actifs qui représente à lui seul plus de la moitié des investissements nécessaires du plan d'investissements présenté par le gouvernement en 2013. Ainsi, toutes les raisons sont bonnes pour imposer une meilleure reddition de comptes, spécialement dans le domaine public.

Puisque la responsabilité de maintenir les infrastructures est partagée entre le gouvernement et les organisations parapubliques, chacun de ces partenaires doit ajuster ses pratiques et optimiser leurs investissements. Dans ce contexte, l'intérêt de gérer les investissements par portefeuille de projets est tout à fait défendable. Les processus mis de l'avant par cette pratique permettent de mieux planifier, suivre et contrôler les dépenses tout en gardant le cap sur des objectifs stratégiques. « L'application de techniques de gestion de portefeuille de projets au sein du contexte de la gouvernance organisationnelle offre une assurance particulière que la stratégie organisationnelle peut être atteinte » (Koh & Crawford, 2012).

Mais encore, comment peuvent procéder les organisations parapubliques pour garantir que les meilleurs projets soient priorisés? Tel que présenté brièvement dans la problématique, la gestion des bénéfices se présente comme un moyen approprié pour répondre à cette interrogation. Relativement nouvelle dans la littérature scientifique, peu d'organisations en font l'utilisation. Mais quelques-unes fonctionnant déjà par portefeuille de projets y voient une opportunité d'améliorer leurs processus et ont développé des techniques similaires à la gestion des bénéfices. Est-ce vraiment une solution à prôner ? Que peut-on apprendre de ces décisions managériales ?

L'objectif principal de cette recherche consistera à analyser et identifier les défis liés à la gestion des bénéfices dans un contexte de gestion de portefeuille de projets de maintien d'actifs. On cherchera à comprendre comment les organisations s'y prennent pour gérer les bénéfices considérant le contexte d'un tel portefeuille de projets. En deuxième temps, une analyse comparative de deux organisations contribuera aussi à mieux saisir la raison qui sous-tend la décision d'implanter la gestion des bénéfices. La recherche tentera donc de répondre à cette question principale :

Dans le cadre d'une gestion des actifs, comment les entreprises intègrent-elles la gestion des bénéfices dans leurs processus de gestion de portefeuille de projets ?

Ainsi, en étudiant les pratiques en vigueur au sein de deux organisations parapubliques, il est souhaité de contribuer à la recherche en analysant les obstacles que rencontrent les gestionnaires pour rendre fluide leur processus de gestion des bénéfices en maintien des actifs. Pour répondre à cette question principale, le mémoire couvrira d'abord les thèmes de gestion des bénéfices, des groupes de processus de gestion de portefeuille de projets, de la gestion de la valeur en parallèle à la gestion de programme, de la gestion des actifs, puis de la performance du portefeuille de projets. La revue de la littérature permettra de conceptualiser le cadre de la recherche afin de cerner les éléments clés à une éventuelle collecte de données qui respectera une méthodologie approuvée par le

comité éthique de recherche de l'ESG UQAM. Les données telles que les verbatims d'entrevues et les documents corporatifs qui seront collectés permettront aussi de comprendre les raisons qui sous-tendent la décision de fonctionner selon ces pratiques de gestion. En guise d'ouverture sur des avenues futures de recherche, les participants seront invités à partager leur définition de la performance du portefeuille de projets : un groupe de processus nouvellement inclus dans la 3^e édition du standard de gestion de portefeuille de projets (PMI, 2013b).

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 GESTION DES BÉNÉFICES

L'intégration de la pratique de gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets trouve sa pertinence en ce sens où cette dernière peut garantir que non seulement les projets soient bien réalisés, mais aussi que les meilleurs projets soient sélectionnés en priorité (Breese, 2012). L'intégration de ces deux pratiques de gestion contribue donc à remplir le vide entre la gestion stratégique d'une organisation et la gestion de projet par l'application de processus prenant compte du changement et de la stratégie au niveau des projets, tel que le présente Breese (2012).

La gestion des bénéfices est d'une importance croissante puisque les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, ne peuvent se permettre de dépenser sans rencontrer les bénéfices escomptés et ce, surtout dans un contexte économique où la compétitivité croît sans cesse (Bradley, 2010, p. 33).

2.1.1 NATURE DES BÉNÉFICES

Un bénéfice se définit comme « le résultat d'un changement perçu comme étant positif par une partie prenante » (Bradley, 2010). Ainsi, le gestionnaire doit comprendre les perceptions de ses partenaires par rapport à un même bénéfice identifié. Les perceptions sur un même bénéfice sont passibles de diverger en fonction des parties prenantes, puisque chacune possède son propre agenda, ses propres intérêts, son propre bagage professionnel, un accès différent à l'information et des responsabilités distinctes (Peppard & Ward, 2005). En contrepartie, un *disbenefit* tel que présenté par Breese (2012), est le résultat d'un changement perçu comme nuisible par une partie prenante, mais il doit tout de même être considéré dans l'étape de sélection de projet.

On parlera de bénéfices tangibles ou intangibles selon leur nature, s'ils sont financiers ou non, mesurables ou non (Sanchez & Robert, 2010). Un bénéfice intangible pourrait être par exemple le développement d'une meilleure relation avec un client qui s'ouvrira vers des contrats futurs, ou encore, une bonne gestion des parties prenantes pendant le projet pourra avoir comme effet secondaire l'amélioration des relations avec le gouvernement donc pouvant augmenter l'efficacité de certains programmes en cours (Breese, 2012). On comprendra la difficulté à mesurer le type intangible de bénéfice. Alors qu'un bénéfice tangible, lui, pourra être réalisé en comparant des mesures prises avant et après l'implantation d'un projet.

2.1.2 PARALLÈLE AVEC LA GESTION DE LA VALEUR

Dans la littérature, on associe la réalisation des bénéfices à la réalisation de la valeur. Une imposante documentation couvre le thème de la gestion de la valeur. On y trouve d'ailleurs des similitudes au niveau conceptuel qui peuvent s'associer avec le thème des bénéfices. Selon Breese (2012, p. 341), la gestion de la valeur « force à ce que les projets forment le meilleur équilibre entre les besoins stratégiques à rencontrer et une utilisation optimale des ressources ». La valeur s'avère donc d'un rapport entre les fonctions que doit remplir un livrable et les ressources qu'on lui attribue pour le réaliser. Ainsi on augmentera la valeur d'un livrable si les fonctions sont livrées au moindre coût. Or, ce rapport fonctions/coûts peut varier selon les perceptions et les intérêts du client.

La distinction qu'apporte Thiry (1997) à la similarité soulevée par (Breese, 2012) réside dans le fait qu'un bénéfice s'avère plutôt le résultat de l'application d'une fonction (qui s'accompagne d'un verbe d'action). En fait, il affirme que « le besoin génère un livrable et la fonction est le lien entre les deux. Si le processus est constant, le

résultat correspondra au besoin » (Thiry, 1997, p.11). D'où l'importance de prendre le temps de bien identifier le besoin afin de planifier adéquatement les fonctions nécessaires et les bénéfices à réaliser.

Selon Thiry (2002), la gestion de la valeur doit suivre la séquence suivante :

- 1) Définir les objectifs ;
- 2) Identifier les méthodes et les processus de support ;
- 3) Identifier les fonctions essentielles pour atteindre les objectifs ;
- 4) Identifier comment mesurer les changements en termes de performance et d'utilisation de ressources ;
- 5) Établir des cibles de performance et d'affectation de ressources pour chacune de ces fonctions ;
- 6) Appliquer les méthodes et les processus de support ;
- 7) Sélectionner les recommandations des décideurs ;
- 8) Implanter les propositions d'amélioration ;
- 9) Suivre et contrôler les résultats (bénéfices) et les comparer aux objectifs ;
- 10) Obtenir et donner régulièrement des rétroactions pour viser l'amélioration.

Cela dit, la gestion des bénéfices, homologuée à la gestion de la valeur, contribue à la création de valeur des organisations : l'objectif ultime des organisations.

2.1.3 PRÉSENCE DE LA GESTION DES BÉNÉFICES

Le développement de cette pratique de gestion a surtout été initié au Royaume-Uni. En mai 2009, une communauté de pratique fut établie au sein de l'Association for Project Management (APM) : *Benefits Management Specific Interest Group* (SIG). Cette communauté dont la vision est de « développer et promouvoir la gestion des bénéfices

tel un élément essentiel au succès de la gestion de projet, de programme, de portefeuille et de changement » (APM, 2014) organise régulièrement des conférences, spécialement dans la région de la capitale britannique en moussant la participation de plusieurs membres professionnels.

En parallèle, une formation offerte par le APM-G International permet l'obtention d'une certification spécifique à la gestion des bénéfices – unique au monde. L'auteur du livre de cette formation, Stephen Jenner, a d'ailleurs agi à titre d'expert dans la révision du standard de gestion de portefeuille de projets du OGC – *Office of Government Commerce* : une entité rattachée au Bureau du cabinet britannique faisant la promotion des meilleures pratiques de gestion (Cabinet Office, 2011; Jenner, 2011).

En Amérique du Nord, l'importance de cette pratique est moins communiquée que le démontrent les Britanniques. Au sein de la plus importante association de professionnels, le *Project Management Institute*, la place dédiée à la gestion des bénéfices se limite à une brève section dans le standard de gestion de programme (PMI, 2013c).

Un sondage réalisé par l'*Association of Project Management* auprès d'entreprises britanniques a permis de prendre le pouls par rapport à l'intégration et l'utilisation de méthodes et ou d'outils mesurant les réels bénéfices des projets en post-implantation, ce qu'on appelle la gestion de la réalisation des bénéfices (traduction libre de « *benefits realisation management* ») (APM, 2012). Le sondage a voulu répondre à deux interrogations, soit comment une entreprise peut-elle continuer d'investir dans le changement sans avoir la confirmation que des bénéfices seront réalisés et comment les entreprises intègrent-elles la gestion des bénéfices dans leurs activités quotidiennes? Les commentaires retenus par ce sondage ont montré le fait que l'implantation de nouveaux processus menant à la gestion des bénéfices représente un défi trop important pour les entreprises et qu'elles n'arrivent peu ou pas du tout à

obtenir le suivi ou une qualité de feedback suffisant pour bien mesurer les bénéfices de leurs projets (APM, 2012). La contribution de ce sondage fut donc de faire connaître la présence du problème dans le monde pratique.

2.1.4 GÉRER LE CHANGEMENT AUTOUR D'UN BÉNÉFICE

Tel que Bradley le souligne, la définition d'un bénéfice soulève une différence entre le résultat et le changement nécessaire pour l'atteindre. En fait, il faudra d'abord gérer le changement en identifiant les bons éléments qui généreront le bénéfice désiré. Bradley rajoute que le succès dépendra de cette faculté à bien gérer les éléments de changement. Il nomme cette pratique la « gestion de la réalisation des bénéfices » et incite les gestionnaires à procéder selon une évolution des bénéfices présentée sous forme d'une cartographie. Bradley l'explique en termes de « carte de dépendances de bénéfices ». C'est-à-dire qu'un projet occasionnera un changement qui lui produira une suite de bénéfices répondant à l'atteinte d'objectifs stratégiques. La Figure II.1 présente comment peut se décliner une chaîne des bénéfices à partir d'une composante d'un projet. Dans cette figure, un système TI est pris en exemple. Au départ, cette composante se divise en fonctions que le nouveau système procurera. Celles-ci provoqueront des changements dans les processus déjà en place tels que l'arrivée des communications par voie électronique. À l'origine de ces changements, le système produira des bénéfices, tel que l'amélioration de l'efficacité des communications, une amélioration de la priorisation des enjeux, donc ultimement une augmentation des profits, c'est-à-dire un objectif d'affaires.

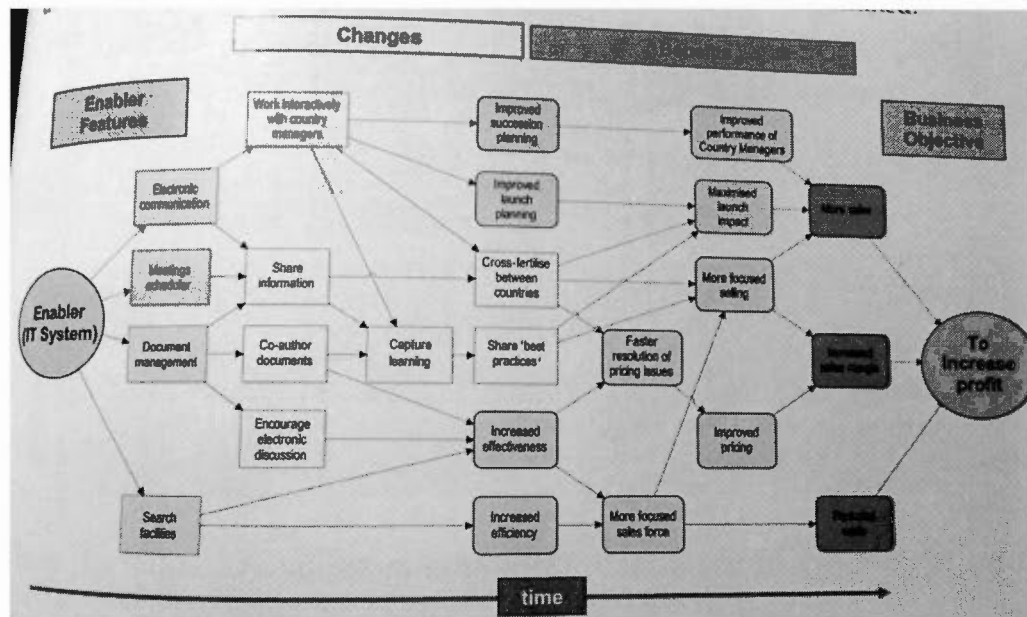


Figure II.1 Exemple d'une cartographie des bénéfices (Bradley, 2010 p. 153)

Toutefois, un bénéfice ne se réalise pas toujours dans l'immédiat après la clôture d'un projet. Il peut être difficile à quantifier puisque de nombreux facteurs externes peuvent les confondre avec d'autres et même les rendre imperceptibles. En fait, les techniques pour les mesurer ne sont pas optimales et il demeure difficile de prévoir quand ils seront réalisables et réalisés (Sanchez & Robert, 2010). Bref, l'évaluation des bénéfices représente un défi de taille. Afin de pallier à ce défi, il sera important d'établir des modèles d'identification, de critères de mesures ainsi que de processus garantissant un meilleur transfert aux opérations pour outiller davantage les équipes à optimiser leur gestion des bénéfices (voir section 2.1.7 Transition aux opérations).

2.1.5 ÉVALUATION DES BÉNÉFICES PAR ÉTAPES

Pour que se fasse adéquatement la réalisation des bénéfices des projets, les auteurs

Shenhar, Dvir, Levy et Maltz (2001) recommandent d'intégrer la planification des bénéfices stratégiques telle une mesure prédéterminée pour évaluer le succès des projets. Les critères d'évaluation stratégique doivent donc être considérés dès le début de la planification afin d'évaluer la performance du projet sur plusieurs dimensions et ce, autant sur le court que sur le long-terme. En effet, en identifiant les bénéfices que produiront les projets et en leur attribuant des critères de mesures en amont des projets, il sera plus facile de suivre l'évolution du bénéfice, de l'extrait du projet, et ce jusqu'à sa mesure après clôture du projet. En fait, cette approche procure à l'exécutif une idée claire des résultats d'affaires qui seront réalisés ainsi qu'une idée claire des besoins en termes de ressources pour atteindre ces bénéfices (Thorp, 2007).

L'évaluation des bénéfices peut donc s'effectuer en amont des investissements (*ex ante*) par des estimés. Certaines organisations qui voudront évaluer le retour sur investissement des projets peuvent aussi mesurer les bénéfices après l'implantation (*ex post*). Toutefois, Goyette (2012) identifie certains problèmes d'évaluations qui peuvent survenir. Dans le cas de mesures traditionnelles telles que de nature financière, les organisations ont intérêt à mesurer avant et après l'implantation des projets. Cette double mesure contribuerait à diminuer les biais de mesures causés par la présence de plusieurs éléments (plusieurs projets peuvent contribuer à un même type de bénéfice). Ainsi, une évaluation dite « complète » devrait intégrer des mesures avant la phase de réalisation et après la phase de contrôle du projet (*idem*).

Pour pallier à ce défi de réaliser les bénéfices, Patanakul et Milosevic (2009) proposent de les mesurer au final, mais aussi à un moment intermédiaire, spécifiquement pendant la réalisation du projet. Au final, on réalisera les bénéfices, alors qu'avant d'y arriver, on procédera à une mesure intermédiaire qui évaluera l'atteinte des objectifs du projet en termes d'alignement, d'équilibre entre risque et opportunité, de facilité d'adaptation aux changements internes et externes. Cette mesure intermédiaire s'accompagnera

aussi d'une estimation des bénéfices restant à réaliser, sur la base des prévisions en amont.

2.1.5.1 GESTION DES BÉNÉFICES DES ACTIFS PARAPUBLICS

Dans le domaine parapublic, les décideurs qui évaluent les projets ont intérêt à respecter les engagements de leur organisation face aux nombreuses parties prenantes externes que regroupent le gouvernement ainsi que les divers fournisseurs privés. Tel que mentionné précédemment, les infrastructures parapubliques nécessitent non seulement des investissements d'envergure, mais elles doivent aussi remplir leur fonction le plus longtemps possible. C'est la raison pour laquelle les organisations parapubliques doivent faire une gestion de leurs actifs à toute épreuve et qui s'étend sur toute la durée de vie de l'actif.

Selon les auteurs Palola, Hyvarinen, Haveri et Lehtonen (2006), le processus de gestion d'un actif débute avec l'approbation du portefeuille d'investissements, suivi d'une phase de faisabilité, de design, d'ingénierie, de construction, de maintenance puis de démantèlement (voir Figure II.2). Tout au long de la durée de vie de l'actif, différents acteurs de l'organisation seront impliqués dans le processus : le propriétaire (celui qui investit), les gestionnaires des actifs, et les fournisseurs de service ou opérateurs³. Le coût de l'actif sera géré jusqu'à la fin de son utilité.

³ Ce processus est issu d'une société productrice d'électricité, d'où l'implication du « fournisseur de service » pour distribuer l'électricité.

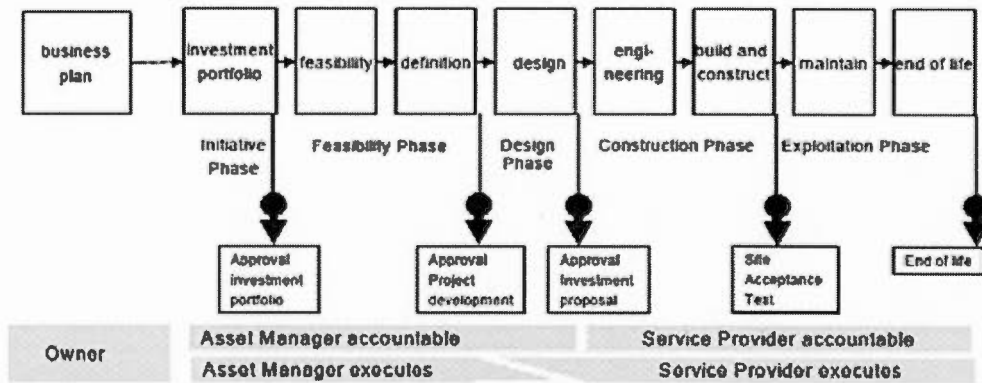


Figure II.2 Processus de gestion des actifs (Palola et al., 2006)

Chapel (2007) prend en exemple la réalité des sociétés productrices d'électricité devant gérer d'importants investissements pour maintenir les multiples actifs. Dans leur cas, « le marché ne permet pas un retour sur investissement rapide et leur emprunt en capital nécessite que les actifs aient une durée de vie utile prolongée par des activités de maintenance » (p. 12).

Le cycle de vie des actifs se décompose en de multiples étapes et inclut normalement des actions ou programmes de maintenance nécessaires pour que l'utilisation de l'actif soit optimale (voir Figure II.3). Autrement, le cycle de vie de l'actif serait plus court et l'investissement initial serait moins rentable.

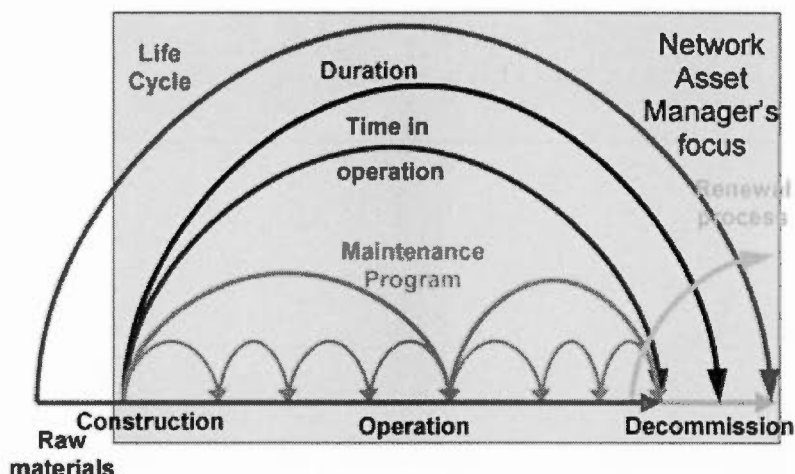


Figure II.3 Concept du cycle de vie d'une infrastructure (Palola et al., 2006)

Ces activités de maintenance doivent être considérées dans le calcul du coût de l'actif. Palola, Hyvarinen, Haveri et Lehtonen (2006) suggèrent d'intégrer certaines variables, afin que les gestionnaires puissent calculer le coût de la vie entière d'un actif et ainsi prendre des choix plus éclairés. Les variables à considérer sont le capital à l'achat, des coûts liés à l'opérationnalisation, de la maintenance, de la qualité de l'actif et de l'environnement où il est installé : une façon globale de penser aux investissements à réaliser. Autrement, en recherchant uniquement le plus faible capital à investir, cela peut occasionner à long terme des dépenses beaucoup plus importantes (page 7). En réfléchissant avec ces variables, on peut inclure le phénomène de dégradation des infrastructures qui peut parfois être hors de contrôle et improbable. Par exemple, dans le domaine du maintien des ponts, Saviotti (2014) présente le phénomène de la fatigue physique menant à des bris structuraux. Ces causes de dégradations peuvent être difficilement prévisibles, car parfois en plus de l'usure régulière (trafic routier), des phénomènes sismiques (naturels) peuvent aussi endommager directement la structure. Saviotti soulève donc l'importance de mener une maintenance rigoureuse et constante en donnant l'exemple qu'une rénovation entière d'un pont est peu souhaitable puisqu'elle demanderait trop de ressources pour un État.

Wenjuan et Wenbin (2013) ont publié une étude visant à optimiser un portefeuille de projets de maintien des infrastructures en intégrant le modèle du coût du cycle de vie à même les processus de gestion des actifs. L'aspect central de ce modèle réside dans une connaissance accrue des actifs, possible grâce à un contrôle régulier de la condition effectué par l'équipe des opérations d'une organisation. Un des défis de cette implantation est donc de relier la connaissance des opérations et de la faire transiter afin qu'elle s'intègre dans les décisions des stratégies d'affaires puis dans la planification d'ingénierie. Les auteurs Palola, Hyvarinen, Haveri et Lehtonen (2006) ont d'ailleurs présenté l'outil de portefeuille comme facilitant la prise de décision au moment de l'investissement dans les actifs. Leur modèle (voir Figure II.4 ici-bas) identifie par des flèches le type d'information qui doit être transité entre les différents échelons. Notamment, à partir d'une connaissance de la condition des actifs (« *Component conditions* »), les gestionnaires d'actifs (« *Asset Management* ») vont autoriser les investissements en définissant une stratégie de maintien des actifs afin d'améliorer la capacité du réseau. De plus, pour optimiser le portefeuille d'investissements en maintien des actifs, les auteurs identifient le besoin de collecter des informations spéciales pour chaque aspect spécifiques à un réseau de transport d'électricité (Palola et al. 2006, page 7):

- Analyse de la fiabilité : probabilité d'interruptions ;
- Client : coût d'interruption du service au client ;
- Émetteurs de normes : principes directeurs de normes ;
- Propriétaire de l'actif : cible en termes d'offre de service, attentes économiques ;
- Scénario du prix de l'énergie : évaluation des pertes ;
- Système d'information du réseau : coût opérationnel ;
- Législation environnementale : obstacles à l'expansion du réseau ;
- Gestionnaires d'investissements : coût en capital des projets ;
- Gestionnaire de maintenance : coût des différents scénarios ;
- Gestionnaire des opérations : caractéristiques du réseau des opérations ;

- Développement des technologies : évaluation de la durée de vie technique. »

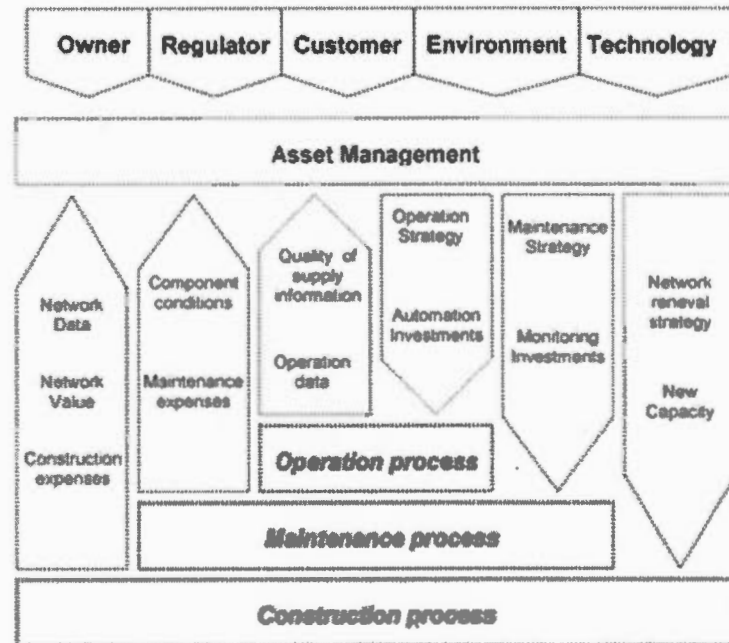


Figure II.4 Gestion des actifs au sein d'une société d'électricité (Palola et al. 2006)

En résumé, la méthode de calcul du coût du cycle de vie d'un actif ne prend en considération que l'aspect monétaire de l'actif et ne considère pas les autres bénéfices intangibles ou tangibles qualitatifs susceptibles d'être réalisés. Cette méthode contribue toutefois à la recherche en positionnant l'importance de la connaissance des actifs au cœur des décisions d'investissements. Une fois cette connaissance disponible, il s'avère important d'identifier initialement les projets qui vont le plus maximiser la valeur d'un portefeuille de maintien des actifs. Cela demande de « mesurer les bénéfices de faire les projets et de les reporter, de mesurer l'ensemble de tous les bénéfices des projets, puis aussi de considérer le risque de reporter les projets qui devraient être faits » (Chapel, 2007, p. 13). Alors, bien que ces bénéfices soient comparés à l'initial, il peut s'avérer difficile de les mesurer *ex post*, après l'implantation, compte-tenu du facteur temps marqué par la longue durée de vie d'une infrastructure. Ainsi, la particularité du

domaine du maintien des infrastructures (notamment parapubliques) ajoute encore davantage de complexité pour la gestion des bénéfices.

En effet, c'est d'ailleurs le constat principal qu'ont présenté deux consultants de la compagnie australienne, Parsons Brinckerhoff, ayant implanté une pratique pour réaliser des bénéfices chez *RailCorp* (Brimfield & Myers, 2011). L'objectif de leur contrat était d'améliorer la priorisation des projets en développant une nouvelle stratégie de contrôle de la condition des actifs (« *condition monitoring* » ou CM). Pour y en arriver, ils se sont concentrés sur la maturité en gestion de projet et en gestion de portefeuille de projets, la capacité, la gouvernance et des modèles d'intégration des données. En analysant d'abord le processus en place pour gérer la maintenance des actifs, ils ont évalué que celui-ci était critique à l'atteinte de la performance de l'organisation et qu'elle était contre-productive à l'atteinte des stratégies. Pour corriger la situation, leur approche a été d'intégrer les pratiques de contrôle de la condition des actifs à celles du département de la stratégie et de la planification de gestion des actifs. Cette intégration promettait des bénéfices tels que l'amélioration de la fiabilité des actifs, de l'efficacité et l'efficience des interventions de maintenance, des meilleures méthodes de design et d'approvisionnement, puis de la maximisation de la durée de vie des actifs et de leur performance (p. 3). Une fois cette intégration complétée, *Railcorp* nécessitait toujours un outil d'aide à la priorisation des projets. « *A benefits driven process, which was transparent and capable of equitably prioritising CM project investment from diverse business areas was required. To achieve this, a benefits assessment tool was developed based on a pairwise multi-criteria analysis framework ...* » (p. 3). Pour évaluer les bénéfices entre eux, l'information dont ils avaient de besoin pour remplir ce besoin était d'abord : une liste de projets potentiels ainsi que l'envergure et l'identification des bénéfices reliés à chacun. Par la suite, une évaluation objective jointe à une estimation des coûts des projets ajoute ainsi à l'aspect intelligible du positionnement des projets tel que le présente la grille multicritères de la Figure II.5:

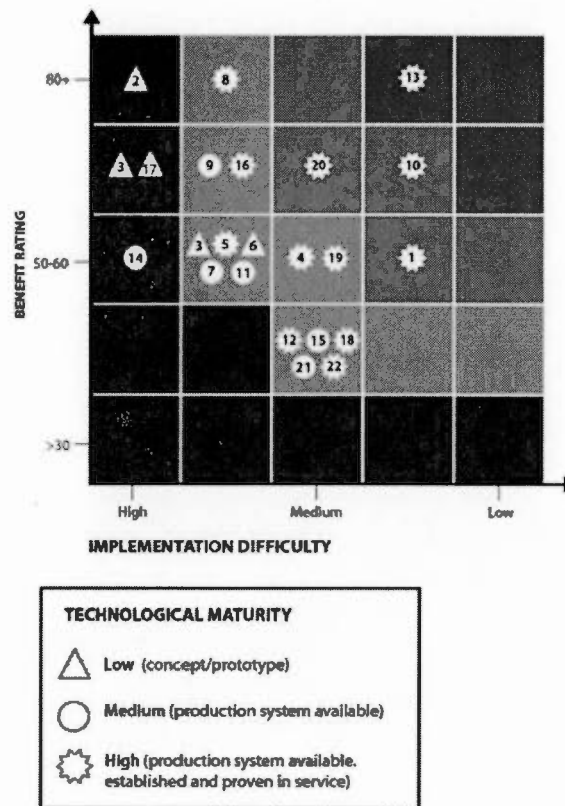


Figure II.5 Grille multicritères pour évaluer les projets selon la difficulté de leur implantation et leurs bénéfices (Brimfield, Myers, 2011)

Une fois cette pratique de sélection mise au point, les consultants proposaient de corriger les processus de gouvernance en gestion de projet ainsi qu'en gestion de portefeuille de projets.

With a diverse existing portfolio and an investment emphasis on infrastructure projects addressing key safety and reliability targets, the revised CM project portfolio touched on the majority of RailCorp's engineering, scientific and environmental disciplines and therefore required cross-functional representation in its governance and decision-making structure (CM Steering Committee and CM Working Party) and a true project portfolio management approach for risk and resource management. (p.4)

Ainsi, un nouveau rôle, celui de gestionnaire d'affaire a été créé afin d'assister le gestionnaire de projet dans l'identification et la mesure des bénéfices tout en ayant les pouvoirs de représentation des projets devant les comités de pilotage et de travail de la condition des actifs. Grâce à cet ajout dans la gouvernance, les conseillers garantissaient que les bénéfices soient gérés jusqu'à la fin du projet. Une fois transférés aux opérations, les employés semblaient avoir plus de difficulté à recevoir les nouveaux bénéfices. De là s'est donc développée une charte d'intégration de la gestion de la condition du parc débutant par la disponibilité des informations, jusqu'à l'intégration organisationnelle entière au sein des environnements de travail des opérateurs. En référence à la Figure II.6, l'échelle d'intégration opérationnelle du contrôle de condition se trouve sur l'axe des abscisses.

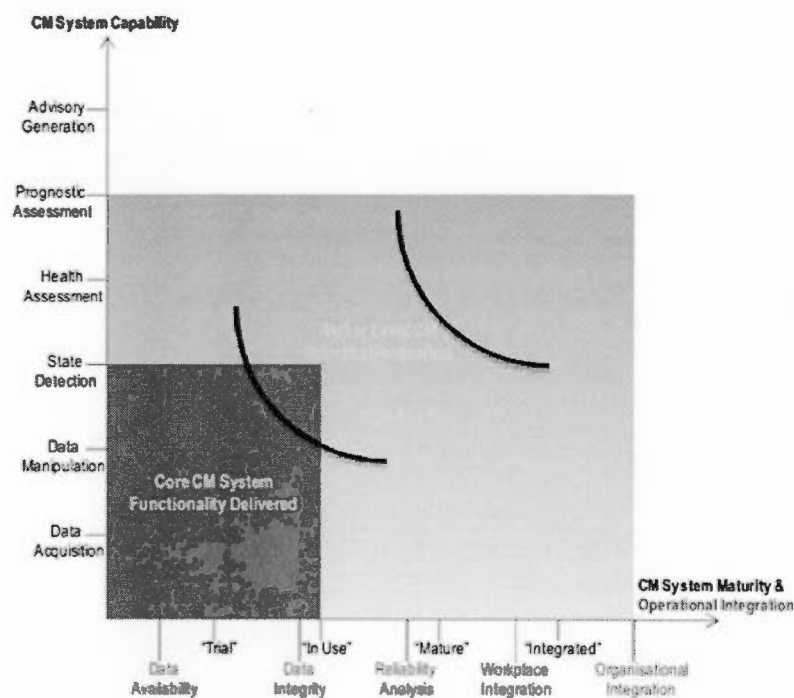


Figure II.6 Maturité de la réalisation des bénéfices du contrôle de la condition des actifs (Brimfield, Myers 2011)

Plus cette intégration est complète et plus la capacité à évaluer un actif tel qu'en améliorant ses prévisions pour le futur (« *prognostic assessment* »), meilleure sera la réalisation des bénéfices issue d'un contrôle des conditions d'actifs. Cette intégration offrira en bout de ligne une meilleure compréhension des enjeux concernant les actifs.

Pour résumer la gestion des bénéfices dans le domaine du maintien des infrastructures parapubliques, la littérature ne présente qu'un seul exemple soit celui d'un projet pilote donné par une société ferroVikaire à une firme de consultants. D'autres méthodes pour améliorer les décisions de gestion des actifs sont suggérées telles que celle du calcul du coût de la durée de vie utile. Toutefois, cette méthode ne répond pas à tous les besoins de gestion stratégique. Enfin, considérant les problèmes rencontrés pour mesurer les bénéfices de projets de maintien des actifs, la suite de cette revue de littérature tentera de tabler des pistes de réflexions valables pour une intégration de la gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets.

2.1.6 PRATIQUES DE GESTION DE BÉNÉFICES

Ashurst, Doherty et Peppard (2008) ont identifié diverses activités liées à la gestion des bénéfices qu'ils ont retrouvées dans des textes, sans pour autant que celles-ci soient explicitement rattachées à cette pratique. En respectant les grandes étapes de réalisation des bénéfices (voir 2.4.1 Intégration d'une pratique), ils ont pu décortiquer l'ensemble du cycle de la gestion des bénéfices en multiples activités. L'annexe 1 « Pratiques en gestion des bénéfices » reprend l'ensemble du tableau de ces activités.

Bien que ces activités réfèrent spécialement au domaine des technologies de l'information (systèmes d'information), leurs contributions servent à mieux structurer cette recherche. Ainsi, étapes par étapes, les auteurs ont recensé les activités réalisées par les employés qui s'efforcent de garder une vision axée sur les bénéfices. Ces

activités passent donc de l'identification des stimuli stratégiques, à l'identification des changements dans les processus d'affaires que produiront ces bénéfices. Au total, 26 activités sont recensées et divisées par compétences de 1) de planification des bénéfices, 2) d'exploitation, 3) de livraison et 4) de révision des bénéfices produits tel qu'expliqué plus en détails en section 2.4.1.1.

Ces processus d'évaluation des bénéfices respectent l'énoncé de Breese (2012) voulant que la gestion des bénéfices intégrée à la gestion de portefeuille de projets contribue à minimiser le vide entre les pratiques stratégiques de gestion et les pratiques propres aux projets. Les projets sont donc une composante qu'on ne peut éviter, selon Breese et selon Shenhar et al (2001), spécialement dans l'évaluation stratégique de l'organisation. Ainsi, ils espèrent contribuer à identifier des pratiques plutôt formalisées permettant une meilleure identification de l'implication de la pratique de la gestion des bénéfices dans une organisation.

Ces recommandations vont de paire avec celle de Görög et Smith (1999) qui proposent que la gestion de projet soit davantage orientée sur la gestion stratégique de l'organisation donc en intégrant un cycle d'évaluation des bénéfices stratégiques et que davantage d'interrelations se concrétisent entre les projets. Ceci dit, la principale conséquence de cet argument soulève un questionnement quant à la structure de gestion sélectionnée par l'organisation pour créer la valeur escomptée. En effet, en gérant un projet, les livrables à produire doivent être définis à l'avance. Cependant, en optant pour une structure de projets ayant de multiples interrelations tel que le proposent Görög et Smith, il est juste d'y associer une structure dite « par programme ». Ainsi, deux nouvelles avenues s'ajoutent à l'étude des bénéfices stratégiques : la structure de gestion (par portefeuille, par programme et par projet) et la valeur qui sera produite.

2.1.7 TRANSITION AUX OPÉRATIONS

Un aspect important du succès de la gestion des bénéfices relève en grande partie de la transition du projet, aux opérations. Au niveau du portefeuille, le défi est de s'assurer que ces deux groupes d'employés prennent en considération les mêmes objectifs stratégiques afin de contribuer à réaliser des changements bénéfiques reliés aux projets. Tel que le souligne Cooke-Davies (2004) « les bénéfices ne sont pas livrés par l'équipe de gestionnaires des opérations, mais ils nécessitent des actions directes des opérations. Cela souligne l'importance de la coopération entre le gestionnaire du projet et le client, les opérations ». La Figure II.7 illustre la cohésion et du transfert qui devrait exister entre les deux groupes. Ce sera la tâche des opérations d'optimiser les bénéfices du projets transféré (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2002). D'ailleurs, le transfert aux opérations du projet permettra de mesurer le succès du projet à savoir s'il respecte les critères établis initialement. Cependant, les bénéfices seront généralement générés bien après que les projets soient complétés.

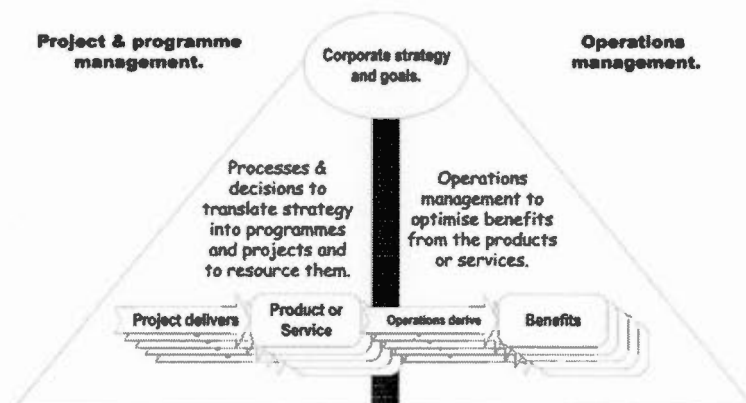


Figure II.7 Intégration de la stratégie organisationnelle aux opérations (Cooke-Davies, 2002)

Advenant que les opérations soient déjà à pleine capacité sur leur tâches quotidiennes, Thorp (2007) propose un ajout d'un « cycle de gouvernance » qui aurait la tâche de suivre les bénéfices à partir de la conceptualisation du projet à la mesure post-

implantation. Cela permettrait entre autres de vérifier ce que le portefeuille livre vraiment. À cela, une série de changements dans la structure et les processus organisationnels devraient suivre : évaluation de la valeur apportée par le projet, mise à jour régulière de la valeur attendue d'un projet plusieurs fois lors de son cycle de vie, évaluation par rapport aux objectifs globaux et création de conseils d'investissements intéressés à la gestion de la valeur.

2.1.8 STRUCTURE DE GESTION

Selon Thiry (2008, page 29) « une organisation doit se structurer afin de créer de la synergie entre la stratégie, les projets, les programmes et la gestion de portefeuille. Une approche globale dite "par projets" génère de la valeur tangible pour les parties prenantes et est durable. » La performance, ou la valeur reliée à la gestion de ces interfaces équivaut à bien plus que la somme de la performance des projets individuels (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007). La structure de gestion de l'organisation est donc susceptible d'influencer la création de valeur et son caractère de durabilité. Cet objectif axé sur le long terme, soit sur la durabilité de la valeur à créer, va donc au-delà des résultats à court terme et accentue le lien entre les bénéfices d'affaires escomptés et les résultats obtenus par les projets (page 30).

Thiry (2008) identifie deux formes de structures de gestion organisationnelle: 1) mécanique et axée sur le contrôle Top-down puis 2) fonctionnant selon une approche plus stratégique de la gestion de projet. La première, davantage traditionnelle, témoigne de difficultés à rencontrer un équilibre entre les mécanismes de contrôle, le dynamisme et la flexibilité organisationnelle. D'ailleurs, selon Jerbrant and Gustavsson (2013), les gestionnaires de portefeuilles doivent faire preuve d'une aisance à improviser spécialement lorsque sont créés des espaces dédiés à la prise d'actions. Ce premier

modèle (voir Figure II.8) n'offre pas cette flexibilité, car il est davantage utile lorsqu'il y a très peu d'incertitudes (Thiry, 2008, p.2)

MECHANISTIC MODEL

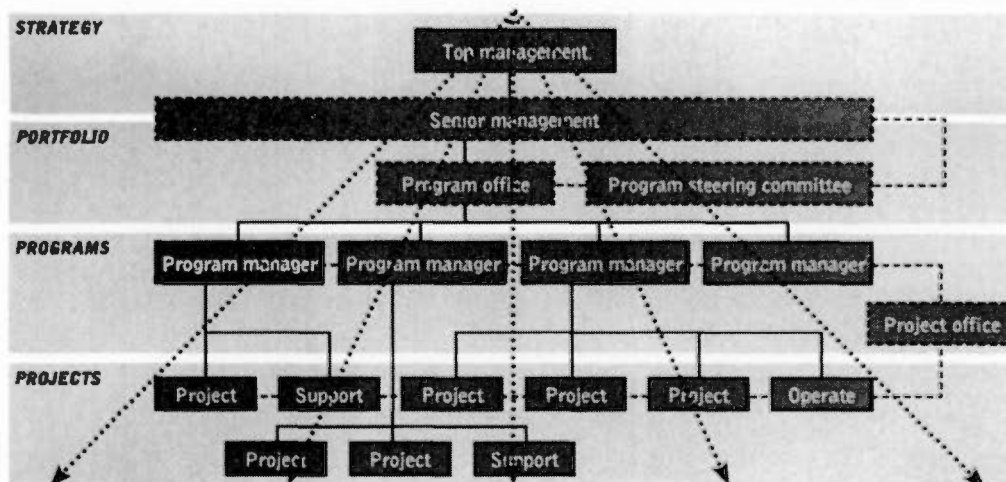


Figure II.8 Structure typique d'une organisation dite par projets (Thiry, 2008)

La seconde structure proposée par Thiry (2008) suggère de relier fortement les programmes et les projets à la stratégie. Pour ce faire, l'organisation doit se munir de processus de gouvernance intégrant l'ensemble des composantes du portefeuille et ce, de manière verticale ET horizontale (voir Figure II.9). Ainsi, les projets sont intégrés ensemble selon les bénéfices qu'ils produiront (horizontal) et à la fois ils sont reliés aux stratégies de l'organisation (vertical), tout en respectant les processus de gestion et contrôle mis en place. Aucun projet n'est géré de manière désincarnée à la stratégie et chacun des projets et des programmes sont complémentaires entre eux.

SINGLE PROJECT FOCUS

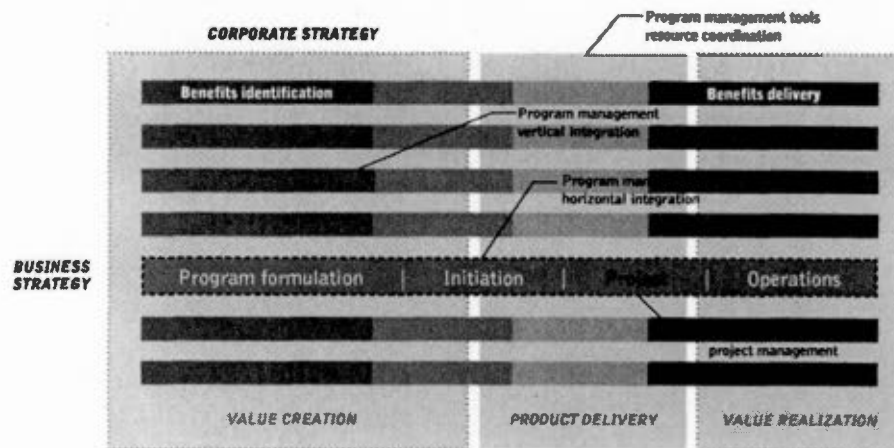


Figure II.9 Intégration verticale et horizontale des stratégies dans une structure organisationnelle (Thiry, 2008)

En complément, Thiry (2002), Martinsuo & Lehtonen (2007) identifient une structure de gestion qui serait plus efficace pour atteindre des bénéfices. En fait, ils affirment que plusieurs bénéfices peuvent être atteints que par l'atteinte des objectifs de plusieurs projets contrôlés et coordonnés entre eux. Ce constat rappelle la structure propre à celle d'un programme, tel que définie aussi par le PMI (2013a). Les bénéfices (la valeur) ne seront créés non par un seul projet, mais bien par un ensemble de projets qui se supportent et se complètent dans leurs objectifs uniques.

2.2 GESTION DES BÉNÉFICES ET GESTION DE PORTEFEUILLE DE PROJETS

Les processus de la gestion des bénéfices intégrés aux processus de gestion de portefeuille de projets se positionnent au centre de l'analyse de ce mémoire. Pour bien comprendre cette intégration, il demeure incontournable de présenter plus en détails cette intégration ainsi que les groupes de processus de la GPP.

Le processus de gestion de la valeur à partir d'un programme tel que définie par Thiry (Voir section 2.1.2 Parallèle avec la gestion de la valeur) a des similitudes avec celui du portefeuille de projets. En effet, Kopmann (2013) propose que « la gestion de portefeuille de projets peut être utilisée pour favoriser la réalisation de la valeur du portefeuille de projet selon une perspective axée sur le long terme et donc, cette gestion peut devenir un levier au succès de l'organisation » (p.1). L'auteur identifie trois aspects de la création de valeur : 1) stratégique, 2) d'exploitation et 3) de parties prenantes.

Pour réaliser un bénéfice stratégique, une condition à respecter concerne l'identification objective de la valeur avant la sélection des projets. Les projets seront le moyen pour atteindre la stratégie escomptée au niveau du portefeuille de projets. À son tour, le portefeuille de projets pourra servir de source d'informations pour la gestion stratégique, faisant donc partie d'un processus stratégique organisationnel avec des mesures et des objectifs clairement définis.

Pour réaliser un bénéfice de l'ordre de l'exploitation, il faut optimiser le processus qui relie le projet à la réalisation finale de la valeur escompté. L'entité pouvant occuper ce rôle ne peut être autre que l'équipe de gestion de portefeuille représentant une « organisation permanente » comparativement au projet dit « temporaire » de nature. Il aura le rôle de surveiller l'évolution du bénéfice. Pour ce faire, une définition claire des rôles importe pour réaliser la valeur selon Kopmann (2013).

Pour appuyer le dernier aspect proposé par Kopmann (2013), celui concernant les rôles des parties prenantes, Bradley (2010, page 18) souligne que le bénéfice est « le résultat d'un changement qui est positivement perçu par une partie prenante ». Toutefois, les multiples perspectives des parties prenantes, bien que parfois contradictoires, doivent être prises en considération intégralement pour ne pas qu'elles affectent la réalisation de la valeur (Kopmann, 2013). Cependant, malgré les efforts de suivi des bénéfices, il peut être difficile de les réaliser lorsque ceux-ci sont mesurés bien longtemps après

l'implantation d'un projet. Par conséquent, la relation des investissements originaux à la mesure de bénéfices s'avèrerait ardue à défendre (Breese, 2012).

2.2.1 GROUPES DE PROCESSUS DE GESTION DE PORTEFEUILLE DE PROJETS

Cooper, Edgett et Kleinschmidt ont eu accès à de nombreuses données d'entreprises par l'entremise de leur centre de recherche américain : *Industrial Research Institute*. Dans la littérature, ces auteurs sont parmi les plus cités pour leurs recherches empiriques ayant tablé des grands groupes de processus qui encadrent la gestion par portefeuille (Petit & Hobbs, 2012). Ils ont été les premiers à avoir énoncé les grandes étapes de contrôles par un comité GPP : sélection, priorisation, alignement stratégique et équilibrage (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997; Müller, Martinsuo & Blomquist, 2008; Petit & Hobbs, 2012). À ces recherches, on peut combiner le groupe de processus de sélection tel que défini par Archer and Ghasemzadeh (1999) qui implique diverses phases pour optimiser la gestion portefeuille.

Autrement dit, plusieurs auteurs catégorisent différemment les groupes de processus de la GPP. Pour standardiser cette pratique de gestion, le PMI (2013b) suggère une classification en trois groupes de processus : définition; alignement; autorisation et contrôle. Donc, tel que présenté dans la Figure II.10, ces groupes de processus se déclinent en 16 processus de gestion. Dans le cadre de cette recherche, l'emphasis sera mise sur le processus de gestion de la valeur du portefeuille ou « 6.3 *Manage Portfolio Value* » (Voir section 2.3.3 Gérer la valeur du portefeuille).

Knowledge Areas	Process Groups		
	Defining Process Group	Aligning Process Group	Authorizing and Controlling Process Group
Portfolio Strategic Management	4.1 Develop Portfolio Strategic Plan 4.2 Develop Portfolio Charter 4.3 Define Portfolio Roadmap	4.4 Manage Strategic Change	
Portfolio Governance Management	5.1 Develop Portfolio Management Plan 5.2 Define Portfolio	5.3 Optimize Portfolio	5.4 Authorize Portfolio 5.5 Provide Portfolio Oversight
Portfolio Performance Management	6.1 Develop Portfolio Performance Management Plan	6.2 Manage Supply and Demand 6.3 Manage Portfolio Value	
Portfolio Communication Management	7.1 Develop Portfolio Communication Management Plan	7.2 Manage Portfolio Information	
Portfolio Risk Management	8.1 Develop Portfolio Risk Management Plan	8.2 Manage Portfolio Risks	

Figure II.10 Groupes de processus et domaines de connaissances de la GPP (PMI, 2013b)

2.2.1.1 GROUPE DE PROCESSUS DE DÉFINITION

Selon le PMI (2013b), le premier groupe de processus, « Defining Process Group », ou « définition » sert de base aux groupes subséquents, puisque les processus se suivent de manière cyclique. À cette étape, l'organisation définit sa stratégie pour atteindre ses objectifs visés et ce, en tenant compte de chacun des domaines de connaissances : la gestion stratégique, la gouvernance, la performance, les communications et la gestion des risques au niveau du portefeuille. Ainsi, les moyens entrepris, les outils choisis pour régir l'ensemble du champ d'actions du portefeuille encadreront par conséquent les projets qui seront sélectionnés pour atteindre des objectifs de la stratégie fixée. Ce premier groupe de processus établira donc la structure de gestion du portefeuille de projets que se donnent les gestionnaires pour réaliser leurs stratégies d'affaires.

2.2.1.2 GROUPE DE PROCESSUS D'ALIGNEMENT

Le second groupe de processus, « Aligning Process Group » ou « d'alignement » encadre les efforts de gestion des projets et d'optimisation du portefeuille. Lors de cette étape notamment, les gestionnaires mettent en actions la définition du portefeuille. Ils doivent donc procéder à une sélection puis une priorisation des meilleurs projets tout en maintenant un certain équilibre par rapport aux risques encourus ainsi qu'aux ressources disponibles.

Cela dit, la sélection des projets représente une étape charnière et se décompose en multiples évaluations. D'abord, des phases dites d'idéation et d'avant-sélection s'imposent avant qu'une décision soit prise pour sélectionner un projet. En effet, lors de la phase d'idéation telle que présentée par Heising (2012), plusieurs idées de projets émergent et plusieurs alternatives de scénarios sont développées. L'avant-sélection permettra ensuite de concentrer les réflexions sur le développement de la stratégie et l'évaluation de la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles (Archer & Ghasemzadeh, 2004). Cette phase préliminaire implique aussi des activités relatives à la cartographie de la stratégie, puis à l'élaboration de matrices servant à analyser et prioriser par groupes de projets similaires (Archer & Ghasemzadeh, 1999). De plus, il sera pertinent d'identifier les ressources potentiellement critiques à l'exécution de certains projets présentant des interdépendances. L'analyse de la capacité en pré-sélection est donc essentielle pour garantir un bon avancement des projets (Archer & Ghasemzadeh, 2004).

À l'étape de sélection, les gestionnaires évaluent l'apport de chacun des projets par rapport à des critères prédéfinis qui correspondent aux orientations stratégiques. (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Puis, le comité décisionnel procédera à l'équilibrage du portefeuille de projets en fonction de la disponibilité de ses diverses ressources (Levine, 2005). Ainsi, en considérant des contraintes sur l'aspect des ressources, le comité

décisionnel se trouve en meilleure connaissance de cause pour recommander la sélection de projets respectant à la fois la capacité organisationnelle, les objectifs stratégiques ainsi que la criticité de certains projets devant nécessiter une attention particulière. L'ajustement du portefeuille se fera en vue de l'optimiser considérant la criticité de certains projets par rapport à d'autres.

Pour contribuer à garantir que les projets répondent aux critères de sélection, divers outils peuvent être employés. Dinsmore et Cooke-Davies (2006) présentent des méthodes quantitatives pour évaluer les projets entre eux telles que la matrice de positionnement stratégique offrant un schéma représentant l'envergure des projets, leur poids relatif, en fonction de leur correspondance aux critères stratégiques identifiés a priori. D'autres méthodes peuvent appuyer la sélection des projets notamment telles que l'analyse de la valeur acquise, l'analyse de la valeur actuelle nette, puis aussi des analyses des coûts et des risques par rapport aux bénéfices (Rajegopal, Philip & Walker, 2007). Pour couvrir l'ensemble des stratégies à atteindre, le portefeuille peut être morcelé en grandes catégories de même que pour l'évaluation des projets.

Dans le domaine du développement de logiciels, pour que la sélection des projets soit réussie, il importe de respecter les critères suivants: « a) l'engagement du promoteur; b) un système de prérequis clairement définis; c) de l'information précise pour ces prérequis; d) une approche par équipe pour développer le système; e) une approche évolutive de développement et f) une sélection informatisée intégrée à des logiciels développés » (Archer & Ghasemzadeh, 1999) pour satisfaire les plus hauts critères d'exigences en termes de sélection de projet au niveau du portefeuille. De plus, Cooper, Edgett et Kleinschmidt (2002) soulignent l'importance d'inclure des critères obligatoires à rencontrer (*must meet*) et des critères qui devraient être rencontrés lors de l'évaluation des projets (*should meet criteria*). Selon ces auteurs, les critères obligatoires devraient être assez influents pour bloquer le passage du projet à une

prochaine porte de décision. Ils suggèrent donc d'utiliser une grille d'évaluation en considérant d'abord ces cinq critères : 1) respect de l'alignement stratégique de l'entreprise ; 2) faisabilité du projet raisonnable ; 3) respect des aspects légaux ; 4) retour positif par rapport au risque ; et 5) aucune contrainte présente avant le début du projet pouvant nuire à l'échéancier de sa réalisation. Cela dit, l'étape de sélection importera dans l'atteinte du succès des projets car les critères de sélection devront être respectés et, par la suite, faciliteront le processus d'alignement stratégique du portefeuille (Shenhar, Dvir, Levy et Maltz, 2001).

Une fois les projets sélectionnés et priorisés selon les capacités organisationnelles, des changements peuvent survenir dans l'environnement organisationnel. Des projets peuvent se dérouler différemment que prévu, des contraintes externes peuvent impacter la stratégie de développement. Bref, à tout moment, les gestionnaires doivent réagir à des changements en alignant ou en rééquilibrant leur portefeuille. D'ailleurs, Petit et Hobbs (2012) interprètent cette étape telle une reconfiguration. En effet, lorsque le changement ait été identifié, un mécanisme de processus dynamiques s'active au sein de l'organisation pour déterminer les moyens de réagir au changement : que ce soit par une amélioration de processus, d'outils ou autres. Ces moyens rétabliront la performance du portefeuille de projets et, du coup, le portefeuille sera reconfiguré afin de mieux aligner les projets et d'affecter les ressources. Lors de cette reconfiguration du portefeuille, il s'avère judicieux que l'organisation s'assure de gérer un nombre raisonnable de projets en exécution. C'est-à-dire que le niveau de risque qu'elle gère soit acceptable, donc pas trop élevé, mais qui ne la positionne pas non plus comme peu opportuniste et ne prenant aucun risque (Archer & Ghasemzadeh, 2004). De plus, l'équilibre souhaité dans la reconfiguration concerne aussi les échéanciers des projets de façon à ce que les projets exécutés aient des durées variées (longues, moyennes, courtes) afin que l'organisation puisse aussi prévoir une production de valeur suivant un rythme régulier (PMI, 2013b).

En résumé, les recherches soulignent l'importance de l'étape de la sélection des projets. En effet, Müller, Martinsuo et Bloomquist (2008) ont démontré une corrélation positive entre l'atteinte des résultats et des objectifs du portefeuille et le processus de sélection des projets. L'atteinte de ces critères contribuerait à la performance du portefeuille de projets, selon ces auteurs. Pour ce faire, ils recommandent notamment que l'étape de sélection soit réalisée en équipe et en fonction de métriques en lien avec les priorités stratégiques de l'organisation.

Ainsi, les étapes de sélection, de priorisation et de reconfiguration font parties du groupe de processus d'alignement (« aligning process group »), selon le Standard en gestion de portefeuille de projets (2013). En résumé, dans ce second groupe de processus on retrouve des éléments de gestion stratégique du changement, d'optimisation en termes de gouvernance, de gestion de la valeur et de la capacité en termes de ressources, de gestion des flux de communication, puis de gestion des risques.

2.2.1.3 GROUPE DE PROCESSUS D'AUTORISATION ET CONTRÔLE

Le troisième groupe de processus : celui d'autorisation et contrôle (PMI, 2013b) regroupe principalement les processus qu'on associe à la gouvernance du portefeuille. Ainsi, les activités gérées dans le groupe de processus précédant nécessitent l'accord des décideurs et des principaux employés affectés par les changements. Ceux-ci prendront les actions requises pour allouer des ressources ou autoriser des propositions de « développement de composantes du portefeuille » (PMI, 2013b). Le comité de décision a aussi la tâche de surveiller l'ensemble du portefeuille et d'évaluer sa performance, la disponibilité des ressources allouées, des stratégies à respecter, des risques et des investissements à prévoir.

2.3 GESTION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

La section précédente identifiait les principaux groupes de processus en gestion de portefeuille de projets et comment la gestion des bénéfices s'y retrouve. Les trois grands groupes de processus : définition, alignement, autorisation et contrôle rassemblent plusieurs sous-processus interdépendants: les processus sous le groupe de définition sont nécessaires à ceux du groupe d'alignement et ainsi de suite.

Dans la récente édition du Standard (2013b), le PMI a ajouté un groupe de processus traitant spécialement de la performance du portefeuille de projets. La gestion de la performance du portefeuille se définirait comme la planification systématique, la mesure et le contrôle de la valeur organisationnelle du portefeuille atteinte par des objectifs stratégiques (p. 85). Les définitions de la performance du portefeuille de projets se distinguent de celles de la performance des projets. La mesure de la performance du portefeuille ne devrait pas calculer de manière indépendante les projets et le portefeuille. Müller, Martinsuo et Bloomquist (2008) ont démontré que la performance du portefeuille regroupait l'atteinte des objectifs individuels des projets et des programmes, puis de l'atteinte des stratégies du portefeuille. En fait, des projets ayant déjà été sélectionnés, mais n'ayant pas été complètement réalisés doivent être pris en considération dans l'évaluation du portefeuille, sans quoi, l'organisation omet l'apport de composantes (projets) dans lesquelles elle a décidé d'investir.

Bien que ce processus soit récent dans la littérature, son utilité a un fort potentiel d'attirer l'intérêt des gestionnaires et de les convaincre. Essentiellement, ce processus oriente l'étape de sélection sur la valeur potentielle des projets, qu'elle soit de nature

tangible ou intangible⁴. En réalité, ce processus a comme finalité de produire davantage de valeur pour l'organisation. « En identifiant des zones de valeur où les composantes du portefeuille peuvent le plus avoir effet, l'organisation est davantage apte à mieux justifier pourquoi et comment elle décide d'investir des ressources dans les projets qui vont être bénéfiques » (PMI, 2013b, p. 85). Autrement dit, dès la décision de sélectionner des projets, l'organisation contrôle la performance de son portefeuille de projets. Cette décision comporte certaines étapes qui se déclinent d'abord par la planification, la gestion de l'offre et de la demande, puis la gestion de la valeur (voir Figure II.11). La présente recherche s'intéressera principalement sur le groupe de processus de gestion de la valeur du portefeuille de projets.

⁴ Tel qu'énoncé précédemment, la similitude entre les termes « valeurs » et « bénéfices » est grande. Le fait de comparer les notions de gestion de la valeur, d'analyse de la valeur et de gestion des bénéfices soulève cependant des différences épistémologiques.

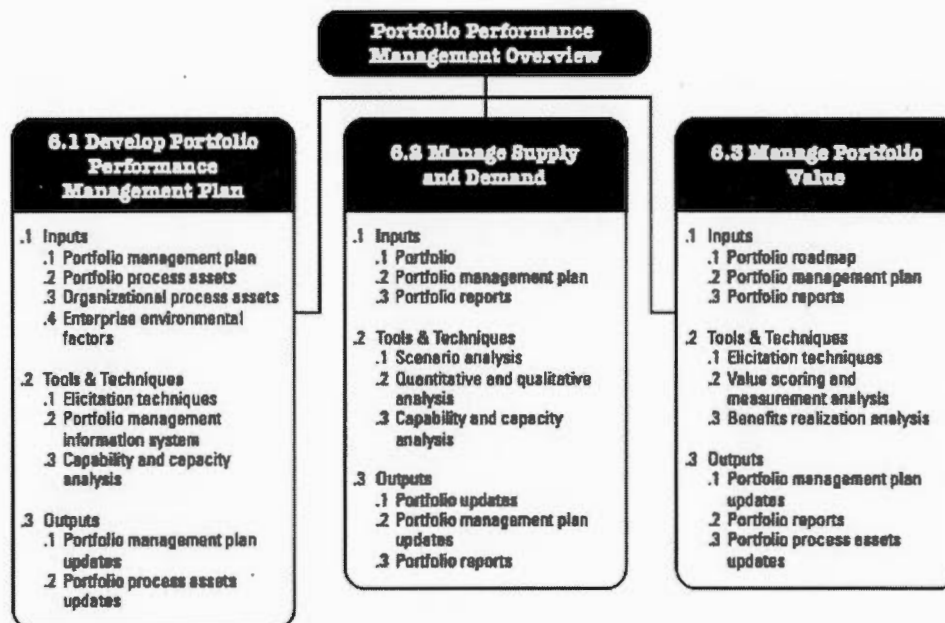


Figure II.11 Groupe de processus de la gestion de la performance du portefeuille de projets (PMI, 2013b)

2.3.1 PLANIFIER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

Tel que mentionné dans le Standard (PMI, 2013a), ce premier sous-processus débute essentiellement à partir de la définition du plan stratégique de l'organisation par rapport à ses ambitions de développement. Pour développer ce plan de performance, les gestionnaires de portefeuilles doivent se baser sur des documents corporatifs tels que les processus organisationnels en place, les caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'organisation, les documents liés aux processus du portefeuille et de sa gestion. Ainsi, à partir de cette documentation, le plan de performance du portefeuille peut s'intégrer au plan stratégique de l'organisation. Dans ce plan, on retrouve les lignes directrices qui encadrent la collecte d'informations provenant des projets, celles déterminant la capacité et les compétences organisationnelles, ainsi que la rédaction d'objectifs de performance dits « SMART » (Spécifique, mesurable,

atteignable, réaliste et qui respecte une notion de temps). Il est planifié aussi de prévoir les rapports d'avancements, leur contenu, ainsi que leur fréquence de publication. Puis, ce plan doit détailler d'autres composantes telles que les rôles et les responsabilités des personnes chargées de mesurer et d'évaluer ladite performance.

2.3.2 GÉRER L'OFFRE ET LA DEMANDE

Le processus de gérer l'offre et la demande concerne les ressources humaines nécessaires pour répondre à la demande des projets et ainsi satisfaire les objectifs stratégiques. Le but de ce processus est de « minimiser pour optimiser » (PMI, 2013a, figure 6-4) les ressources non-utilisées et les demandes non-rencontrées. Cela nécessite une évaluation du nombre et des types de ressources qu'auront besoin les projets. Ce processus vise donc à réduire le plus possible la sur-affectation et la sous-affectation des ressources humaines. Pour ce faire, une surveillance continue de la capacité sera critique pour atteindre le succès du portefeuille » (PMI, 2013a, page 93).

En parallèle aux notions du Standard de gestion de portefeuille, les auteurs Herbots, Herroelen and Leus (2009) ont mathématiquement étudié la question de la capacité des ressources. En fait, ils proposent qu'en diminuant l'envergure des projets et en les planifiant en parallèle, il est possible d'atteindre un ratio idéal de projets en séquences et en parallèle pour optimiser l'affectation des ressources. Leur étude s'insère d'ailleurs dans un environnement de portefeuille de projets.

2.3.3 GÉRER LA VALEUR DU PORTEFEUILLE

La valeur du portefeuille est le résultat de l'addition de la valeur de chacune de ses composantes. L'objectif de cette gestion est de produire le plus de valeur possible alignée avec les stratégies de l'organisation. Le terme « valeur » tel qu'utilisé par le Standard de portefeuille est analogue à la réalisation de bénéfices. Le Standard inclut dans sa définition de la valeur des composantes telles que la croissance des revenus, croissance des marges d'opérations la satisfaction de la clientèle et de ses employés, des partenariats, et même de la valeur redonnée pour le bien de la société (PMI, 2013, page 96). Considérant l'environnement dynamique des organisations, il est probable que la valeur attendue d'un projet soit modifiée par des facteurs externes (aspect légal par exemple). En conséquence, des mesures seront prises par les gestionnaires de projets pour garantir l'objectif principal de la gestion de la valeur du portefeuille. Le plan de réalisation des bénéfices devra par la suite être mis à jour alors qu'en parallèle, les groupes de processus d'optimisation et d'autorisation s'enclencheront. Les outils tels que la chaîne de résultats des bénéfices et l'analyse des bénéfices probables du portefeuille seront mis à profit, toujours dans le but d'optimiser les retombées des portefeuilles.

Enfin, comme le confirme Thorp (2007) la réalisation des bénéfices aurait une influence dans la mesure de la performance du portefeuille :

Un portefeuille de haute performance doit être construit sur des fondations de programmes solides qui produisent des courants de bénéfices au fil du temps. Alors que chaque programme comprend une grande vision de la réalisation des bénéfices, le portefeuille doit lui aussi être ancré dans une vision encore plus englobante. La composition du portefeuille démontre un équilibre d'opportunités à haute valeur qui, rassemblées, garantissent des retours en dollars et sous d'autres formes de bénéfices organisationnels (page 65).

2.4 RELATION ENTRE LES BÉNÉFICES ORGANISATIONNELS, LA PERFORMANCE ET LES COMPÉTENCES ET L'IMPLANTATION D'UNE PRATIQUE :

Des études démontrent que l'amélioration de la réalisation des bénéfices contribue à améliorer la performance organisationnelle (Ashurst & Hodges, 2010). Mais cette performance organisationnelle est-elle similaire à la performance du portefeuille de projet ? Là est l'importance de faire le lien entre portefeuille de projets et organisation.

Tel que démontré par la littérature, il y a consensus sur le fait que le succès du portefeuille de projet mènera au succès de l'organisation (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001; Meskendahl, 2010); (Elonen & Artto, 2003; Killen, Hunt & Kleinschmidt, 2008). En effet, Meskendahl (2010) considère que l'orientation stratégique contribue à la structuration du portefeuille (en termes de cohérence, d'intégration, de formalisation de pratiques et de diligence) qui elle, contribue à l'atteinte du succès du portefeuille (en référence aux critères de Cooper et al.: succès moyen des projets, synergie, alignement stratégique et équilibre du portefeuille). Selon ces auteurs, ces actions mèneraient au succès de l'organisation mesurable par un facteur économique et par une préparation plus adéquate pour s'ajuster par rapport au futur (« *future preparedness* »). La préparation pour le futur s'agit d'une facette importante dans la gestion stratégique de projet. Cette vision stratégique permet notamment de planifier le développement des compétences en gestion de projet (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007) ou en l'occurrence de gestion des bénéfices.

Toutefois, la performance repose non-seulement sur la bonne gestion, mais aussi sur les capacités d'une organisation à développer ses compétences. Tel que Ashurst et Hodges (2010) le soulignent, le développement des compétences sous-tend de nombreuses facettes qui contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. La Figure II.12 illustre le cycle de développement d'une compétence organisationnelle qui affecte les structures, les processus et les rôles en place. Ainsi, cette nouvelle compétence peut se décliner en une forme d'attitude nouvelle, les relations de travail, du nouveau savoir et de paradigmes qui façonnent la manière de travailler. Selon les auteurs, l'acquisition d'une nouvelle compétence aurait un impact sur la performance organisationnelle.

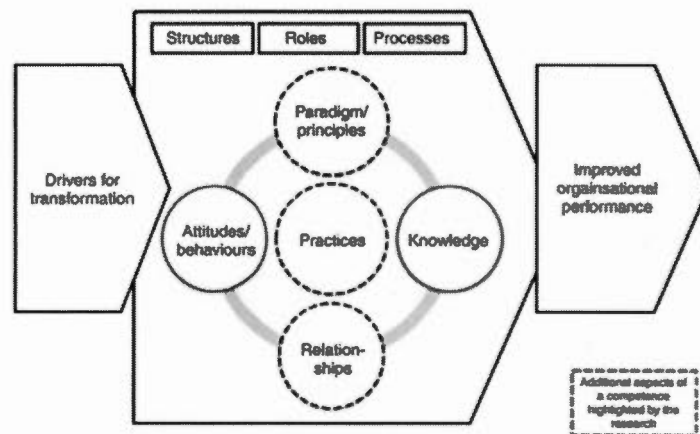


Figure II.12 Cycle de développement d'une compétence (Ashurst & Hodges, 2010)

2.4.1 INTÉGRATION D'UNE PRATIQUE

C'est à partir d'une problématique reconnue autant par les chercheurs que les praticiens en TI que des recherches ont été amorcées afin de rendre plus efficaces les projets TI. « Il y a plusieurs situations où une solide analyse d'investissements jointe à un calcul du retour sur investissement (ROI) convaincant n'a finalement pas contribué à la matérialisation de bénéfices d'affaires, bien que le projet ait été livré en respectant les critères d'échéanciers, de budget et fonctionnels. » (Peppard & Ward, 2005). Ainsi, plutôt que de livrer un projet avec la plus récente technologie sur le marché en respectant les critères traditionnels, les chercheurs se sont intéressés à la manière de livrer des bénéfices d'affaires susceptibles de produire un réel impact et d'être utile pour l'organisation.

Cette volonté organisationnelle qui est de mesurer la valeur des projets sélectionnés peut ressembler à la mise en place d'une gestion des bénéfices des projets. Pour une organisation, le défi d'implanter un projet diffère de celui d'implanter une nouvelle

pratique. Pour une telle intégration, quelques caractéristiques peuvent s'avérer des prérequis facilitants.

Suite à une recherche-action, Ashurst et Hodges (2010) ont identifié des éléments facilitateurs pour introduire une nouvelle pratique de gestion dans une organisation. En effet, il existerait un prérequis pour la réussite d'un changement de processus. Ce prérequis consiste à ce qu'une organisation fasse preuve d'une capacité dynamique (*dynamic capability*⁵) dans sa manière de décider et de développer des nouvelles capacités dites « substantielles ». Les auteurs définissent la capacité dynamique comme étant la capacité de reconfigurer des routines stratégiques et organisationnelles, c'est-à-dire des capacités substantielles telles que l'exécution d'un nouveau processus comme celui de la gestion des bénéfices. Autrement dit, le fait de tirer pleinement profit d'une capacité substantielle, lors d'une situation impliquant des nouvelles variables issues d'un changement, se traduit par l'exécution d'une capacité dynamique.

Selon ces auteurs, la valeur créée par les nouvelles capacités substantielles aura donc été initiée par une capacité dynamique organisationnelle. À partir d'une capacité dynamique jumelée à une attitude de vigilance entrepreneuriale (*entrepreneurial alertness*), une organisation devrait être en bonne posture pour saisir les opportunités d'améliorations et passer à l'action (page 220), par exemple lorsqu'un processus doit être reconfiguré.

⁵ Les auteurs Teece, Pisano et Shuen (1997) ont été les premiers à définir et conceptualiser une capacité dynamique comme « la capacité d'une organisation d'intégrer, bâtir et reconfigurer les compétences internes et externes afin de répondre rapidement à des environnements en changement ». En complément, Eisenhardt et Martin (2000) suggèrent qu'une organisation doit configurer les ressources pour exploiter les capacités dynamiques adéquatement et ainsi développer un avantage compétitif. Or, c'est en posant plusieurs décisions stratégiques que des avantages compétitifs temporaires s'enchaînent et l'organisation bénéficiera, par conséquent, d'un effet positif sur le long terme.

Ashurst, Doherty et Peppard (2008) ont été les premiers à proposer un modèle voulant qu'une organisation doive d'abord faire preuve d'une capacité à réaliser des bénéfices pour éventuellement optimiser ses choix d'investissements. « La réalisation des bénéfices devrait être conçue telle une capacité à l'échelle de l'entreprise qui est ensuite opérationnalisée au-travers de cadres intégrés de compétences (planification, livraison, exploitation et révision) et de pratiques socialement définies » (page 365).

Selon les auteurs, les compétences sont façonnées par les connaissances: les expériences des employés. Elles font référence à un attribut d'un employé ou d'une équipe dont l'organisation sera en mesure de déployer. En complément, une capacité s'avère un construit activé par l'application de plusieurs compétences. « Une capacité peut être définie comme l'habileté d'une organisation à performer un ensemble de tâches coordonnées pour atteindre un but grâce à l'affectation de ressources définies » (Helfat et Peteraf, 2003, page 1000). D'ailleurs, la facilité à exploiter ses ressources et ses capacités sur une longue période de temps contribuera à ce que l'organisation développe son avantage compétitif (page 999). Puis, en plus des compétences et des capacités, une organisation peut développer des « pratiques » davantage associées à l'opérationnalisation des compétences. Les pratiques ne seront pas nécessairement des règles standardisées, mais plutôt une réponse stratégique et assez flexible, face à une situation particulière, d'un ensemble de personnes partageant une compréhension unique de l'objectif de cette pratique (Ashurst, Doherty & Peppard, 2008).

Tel que présenté dans la Figure II.13 ici-bas, les pratiques et les compétences influenceront les capacités organisationnelles lors de la réalisation des bénéfices des projets.

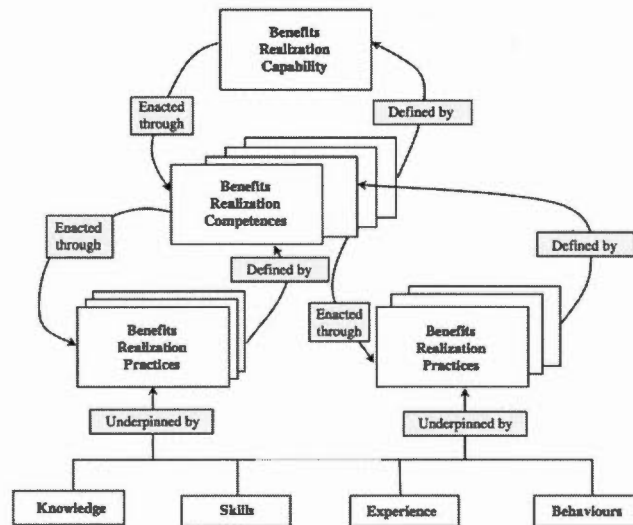


Figure II.13 Liens entre les capacités, les compétences et les pratiques (Ashurst, Doherty, Peppard, 2008)

Les connaissances, le savoir-faire, les expériences et les comportements sont sous-tendus par des pratiques liées à la capacité de réaliser des bénéfices. Celles-ci influencent à leur tour les compétences organisationnelles qui définiront le niveau de capacité organisationnelle à cet effet.

2.4.1.1 PLANIFICATION, LIVRAISON, EXPLOITATION ET RÉVISION

Quatre types de compétences pouvant être opérationnalisées forment la base de la capacité d'une organisation à évaluer ses projets, en termes de bénéfices. La Figure II.14 sert de cadre de référence pour définir les quatre compétences soient (1) la planification des bénéfices, (2) la livraison des bénéfices, (3) l'exploitation des bénéfices et (4) l'évaluation des bénéfices.

Competence	Definition (from Ashurst <i>et al.</i> , 2008)
Benefits planning	'the ability to effectively identify the planned outcomes of an IS development project and make explicit the means by which they will be achieved'
Benefits delivery	'the ability to design and execute the programme of organizational change necessary to realize all of the benefits specified in the benefits plan'
Benefits exploitation	'the adoption of the portfolio of practices required to realize the potential benefits from information, applications and IT services, over their operational life'
Benefits review	'the organization's ability to effectively assess the success of the project in terms of the benefits already delivered and the identification of the ways and means by which further benefits might be realized'

Figure II.14 Compétences organisationnelles pour réaliser les bénéfices issus d'une transformation ou d'un changement en TI (Ashurst et Hodges, 2010)

Bien que ces compétences soient associées aux technologies d'information, elles peuvent être transposables dans d'autres domaines. Ainsi, la compétence associée à la planification des bénéfices inclut ce dont les parties prenantes s'attendent à obtenir d'un projet. « La compétence de planifier des bénéfices doit être reliée à celle du design et de l'exécution d'un programme de changement organisationnel pour réaliser tous les bénéfices planifiés » (Ashurst et Hodges, 2010, p. 228).

La compétence reliée à la livraison des bénéfices spécifie les moyens qui seront employés pour réaliser les bénéfices planifiés. Ces moyens peuvent intégrer des stratégies de gestion du changement qui affecteront le processus de réalisation des bénéfices. Cette compétence peut aussi affecter les rôles et responsabilités de certains employés qui recevront la tâche de réaliser les bénéfices.

La troisième compétence, l'exploitation des bénéfices, est possiblement moins transposable au domaine du maintien des actifs que les autres compétences. La problématique présentée par (Ashurst & Hodges, 2010) énonce l'importance du transfert de connaissances pour que les bénéfices d'un logiciel soient toujours bien exploités, lorsque des équipes se relayent la tâche. Ainsi un « portefeuille » (ou un

ensemble) de pratiques est nécessaire pour garantir l'exploitation d'un bénéfice, particulièrement lorsqu'on parle d'une utilisation d'un produit ou d'un logiciel dans le cas des TI. En effet, des améliorations de fonctionnalités d'un logiciel peuvent apporter aussi des changements dans les pratiques et il faut en tenir compte lors de la planification de la réalisation des bénéfices.

La dernière compétence concerne la réalisation, i.e. la mesure des bénéfices préalablement identifiés. Les auteurs rapportent cependant qu'aucune organisation n'a réussi à évaluer efficacement les bénéfices après l'implantation d'un projet. À l'échelle d'un projet donc, les participants de leur études soulevaient que les bons bénéfices n'avaient pas nécessairement été bien identifiés en avant-projet et aussi, ne prenaient pas en considération les autres projets amorcés sous le même portefeuille de projets. Au final, seule une organisation de leur étude a témoigné que le fait d'avoir mené à terme un processus de réalisation était aussi, sinon plus enrichissant pour l'organisation que le fait de mesurer les bénéfices. « Les évaluations justes et objectives ont représenté un facteur très positif qui a enrichi l'apprentissage sur l'environnement dans lequel le projet avait été implanté » (page. 227).

Bref, dans le contexte de cette recherche, les références aux compétences organisationnelles apporteront un élément additionnel pour reconnaître les défis de la gestion des bénéfices en maintien des actifs. Même si le cadre de référence de Ashurst et al. (2008) traite particulièrement de l'évaluation des bénéfices des projets en technologies de l'information, l'essence de leur cadre demeure transposable à la recherche. Une organisation peut faire preuve de ces quatre compétences, peu importe le type de projets qu'elle met en œuvre. Cette capacité dynamique à exploiter ces compétences propres aux ressources et à l'organisation contribuera à créer un avantage compétitif, donc de la valeur pour l'organisation.

2.5 OPPORTUNITÉS DE RECHERCHE

Cette recherche vise à comprendre davantage l'implication de la gestion des bénéfices en gestion de portefeuille de projets. Tel que souligné précédemment, la GPP répond à un besoin des gestionnaires souhaitant obtenir des informations de nature différente à celles tirées de la gestion de projet unique. Cette section-ci présente les lacunes issues de questionnements soulevés en révisant la littérature scientifique.

Une récente recherche de Martinsuo et Killen (2014) traitant de la gestion de la valeur dans un contexte de GPP a aidé à identifier des lacunes dans l'évaluation stratégique des projets et dans la relation avec les parties-prenantes intéressés par l'augmentation de la valeur du portefeuille. À ce jour, aucune étude qualitative n'a encore répondu à ces lacunes. L'intégration de la gestion des bénéfices (valeur stratégique) mérite des recherches approfondies pour mieux en prendre le pouls et comprendre les défis qui s'y rattachent.

Ce constat est d'autant plus approprié d'un point de vue recherche, lorsqu'il est question du domaine du maintien des infrastructures publiques. L'apport stratégique des projets de maintien gagne à être géré considérant le contexte économique actuel. Mais encore, quels sont les meilleurs critères pour évaluer les projets de maintenance ? Cela ajoute donc à l'importance d'analyser les processus liant les bénéfices (la valeur) des projets et la gestion de portefeuille de projets en maintien des actifs. À ce jour, les méthodes pour gérer les actifs se résument essentiellement par l'analyse du coût de la vie d'un actif. Les bénéfices non quantitatifs (non-monétaires) ne reçoivent pas l'intérêt des gestionnaires au niveau enseigné par les articles sur la gestion des bénéfices.

Par ailleurs, la recherche littéraire n'a pas éclairé le doute sur les niveaux organisationnels essentiels à la gestion et à la réalisation des bénéfices. Les compétences de chacun de ces niveaux par rapport au maintien des actifs n'ont pas été

élucidées. Les activités de gestion des bénéfices identifiées par Ashurst, Doherty et Peppard (2008) (voir annexe 1) n'ont pas été reprises dans un contexte de GPP. Seule l'étude de Chapel (2007) souligne qu'une approche valide pour réaliser les bénéfices et l'implantation d'un système d'information pan-organisationnel représente deux facteurs influençant la gestion du portefeuille de projets (particulièrement dans le cas étudié soit celui d'une entreprise productrice d'électricité). Ainsi, la faible quantité de références sur le sujet s'accompagne d'une lacune à l'identification des défis liés à l'intégration de la gestion des bénéfices : un des intérêts de la recherche.

Les compétences associées aux domaines des technologies de l'information impliquent un transfert de connaissances pour garantir une bonne intégration de la technologie. Si la compétence n'est pas acquise, l'organisation perd le potentiel de la valeur promise par le projet. En maintien des actifs, comment cette perte peut-elle se traduire ? Et si les capacités ne suffisent pas pour régler le problème de gestion des bénéfices, quels sont les outils sur lesquels les organisations peuvent se rabattre ?

La structure organisationnelle influence-t-elle la réalisation des bénéfices. En fonctionnant par portefeuille, la réalisation des bénéfices est-elle garante de succès ou est-ce préférable de fonctionner par programme strictement ?

Selon les avancées de Kopmann (2013), lequel des trois grands bénéfices motive davantage les chargés de projets à respecter l'atteinte du ou des bénéfices pour le ou lesquels ils s'engagent ? Kopmann soulevait les bénéfices stratégiques, d'exploitation et ceux liés aux parties prenantes. Dans le contexte du maintien des actifs, sur quel(s) bénéfice(s) les gestionnaires devraient-ils se concentrer ?

Au final, la revue de la littérature présente aussi un doute à savoir si les bénéfices contribuent réellement à la performance du portefeuille de projets. Cette lacune serait

comblée par la perception qu'ont les répondants à la recherche, sachant que le terrain n'est pas suffisamment mature à ce jour pour en faire une étude approfondie.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

La revue de littérature se présente comme la case départ des pistes de réflexions répondant à la question de recherche : Dans le cadre d'une gestion des actifs, comment s'intègre la gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets? L'abondance de références citées oblige toutefois à circonscrire l'étendue de la recherche en produisant un cadre qui contribuera à une analyse pointue sur des thèmes d'importance pour la question principale.

3.1 SCHÉMATISATION DES CONCEPTS MIS EN RELATION

Le cadre conceptuel tel que présenté dans la Figure III.1 met en évidence des composantes essentielles aux pistes de réflexions. Deux grands thèmes y sont présentés: la gestion des bénéfices et la gestion de portefeuille de projets. Dans chacun des thèmes, des éléments centraux y sont listés permettant ainsi que le cadre conceptuel soit intelligible par lui-même.

Tout d'abord, le visuel du cadre conceptuel explique la présence de deux concepts appuyés par de nombreuses références tirées de la littérature. Les encadrés de la gestion des bénéfices et de la gestion de portefeuille de projets se supportent d'eux-mêmes en mettant en lumière les éléments clés issus de multiples recherches scientifiques. Au milieu, la zone grise, se trouve le questionnement de la recherche. Littéralement, un abrégé de la question et des éléments regroupant les sous-questions y sont illustrés : « Outils, processus, capacités ». Ainsi, il est possible de comprendre visuellement les grandes lignes de la recherche.



Figure III.1 Cadre conceptuel

Dans la section gauche du cadre, la pratique de la gestion des bénéfices a été subdivisée en cinq grandes catégories : l'identification, l'intégration au plan stratégique, la planification, le suivi, puis la réalisation ou la mesure. Ces éléments résument à eux-seuls l'ensemble de la gestion des bénéfices. En effet, en commençant par l'identification, il s'avère essentiel de reconnaître d'abord la présence d'un bénéfice. Cette prise de conscience peut s'agir du résultat d'un changement de culture au sein d'une organisation. Simplement le fait d'avoir la capacité dynamique à vouloir identifier un bénéfice témoigne d'une capacité à réaliser les bénéfices (voir section 2.4.1 Implantation d'une pratique). Ainsi, le fait d'identifier les bénéfices souhaités facilite l'intégration au plan stratégique et vice-versa. Cet argument sous-entend donc un effort investi pour définir des objectifs stratégiques essentiels à l'atteinte de la mission de l'organisation. L'organisation voulant se développer sur le long terme pourra ainsi se doter d'un avantage compétitif. Pour atteindre cet état, l'organisation doit planifier la réalisation de ses bénéfices. D'abord au point de vue du projet, tel que démontré précédemment par les cartes de réalisations des bénéfices de sorte que le bénéfice final attendu en initiant un projet sera précédé par la réalisation d'une suite d'autres bénéfices. Cette dite carte de réalisation suscitera ou sera témoin de changements qui devront être gérés par l'organisation. De plus, cette planification des bénéfices à réaliser provient aussi du processus de gestion de la valeur issu du groupe de processus de la performance du portefeuille de projets. En planifiant les bénéfices de l'ensemble du portefeuille à atteindre sur une période donnée, le cheminement devient plus facile à identifier et du coup, à s'y référer comme guide. Par ailleurs, la nature du bénéfice,

qu'elle soit tangible ou intangible s'accompagnera d'un défi pour l'associer au plan stratégique et éventuellement à la planification souhaitée pour réellement réaliser le bénéfice. On rappellera d'ailleurs les notions proposées par Kopmann (2013) distinguant trois types de bénéfices : d'exploitation, de parties prenantes et de type stratégique. Leur identification, tout comme leur planification et leur suivi auront des répercussion dans la gestion du portefeuille de projets.

Donc, une fois les bénéfices planifiés, identifiés et associés au plan stratégique, l'organisation doit aussi mettre en place des processus de gouvernance et de communication pour s'assurer de les suivre et ainsi garder une trace des changements susceptibles de survenir en faveur ou en défaveur de leur réalisation. Cela va de pair avec une évaluation intermédiaire, pendant la réalisation d'un projet. Ainsi la précision d'un tel suivi peut activer une prise de décision visant à corriger le sort d'un bénéfice, par exemple. Ces processus de gouvernance et de communication vont probablement forcer l'élaboration de nouvelles interfaces informationnelles pour favoriser des prises de décisions rationnelles.

Au final, la réalisation des bénéfices nécessite l'action directe des gens des opérations, ceux à qui le projet est transféré une fois complété. Cette transition est susceptible de s'accompagner de quelques défis notamment par rapport aux flux de communication pouvant perdre leur intensité et surtout ralentis par une mesure tardive due au transfert des projets aux opérations. Toutefois, cette étape de la gestion des bénéfices complètera la justification du projet grâce à la mesure des bénéfices réalisés.

La réalisation des bénéfices, ou du moins, leur identification est conjointe à la création de valeur du portefeuille de projets. Ainsi, une gestion adéquate par portefeuille de projets procure au final des résultats apparentés à des bénéfices et à de la valeur ajoutée pour l'organisation. Ces résultats se traduisent donc par une production de bénéfices. Et tel que mentionné précédemment, les grands bénéfices listés issus de la

recherche de Kopmann (2013) seront de trois types différents : d'exploitation, liés aux parties prenantes et stratégiques (voir page 30 section 2.1.5.2 Pratiques de gestion des bénéfices). Sa recherche propose que la gestion de portefeuille de projets favorise la création de valeur, mais que des pratiques adéquates doivent être mises en place pour atteindre ces trois catégories de bénéfices.

En effet, la mise en place de pratiques spécifiques justifie la question de recherche : comment s'intègre la gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets? Sous la flèche grise (voir Figure III.1 Cadre conceptuel) trois éléments figurent en guise de pistes de réponses et de réflexions. D'abord, concernant les capacités, comment l'implantation peut-elle s'effectuer considérant le contexte organisationnel? L'implantation de la pratique pour gérer les bénéfices nécessite plusieurs interventions et surtout plusieurs compétences organisationnelles. Ces dernières ont été présentées surtout dans le domaine des technologies de l'information tel que présenté dans la section 2.2 (page 35). Des compétences liées à la planification des bénéfices, à la livraison, à l'exploitation et à la mesure doivent être développées pour qu'une organisation soit apte à réaliser des bénéfices.

Quelles compétences l'organisation doit-elle détenir pour mettre en place une gestion des bénéfices? À cet effet, les notions de la gestion des bénéfices implantées en référence aux notions de compétences de Ashurst et Hodges (2010) et Ashurst, Doherty et Peppard (2008) intégrée à une structure de portefeuille de projets contribueraient à produire des bénéfices classés en grandes catégories.

Mais encore, quels outils l'organisation nécessitera-t-elle pour intégrer la pratique à sa gestion de portefeuille de projets. Comment ces outils amélioreront-ils la gestion globale du portefeuille et éventuellement sa performance. Sera-t-il nécessaire de mettre en place des processus spécifiques à son implantation ainsi qu'à la gestion même des bénéfices? Si oui, quels sont-ils? Comment les différents niveaux de gestion se

connecteront-ils par ces processus? Et pourquoi certains niveaux en particulier seront impliqués dans ce processus? Pourquoi essentiellement implanter la gestion des bénéfices aux pratiques déjà existantes de la gestion de portefeuille de projets? Quel élément a pu initier la décision de gérer les bénéfices à partir du portefeuille de projets?

La recherche se positionnant dans un environnement de gestion stratégique, il s'avère incontournable de s'intéresser aux pratiques de la gestion de portefeuille de projets. Tel qu'illustré, la gestion des bénéfices est susceptible de s'intégrer à l'ensemble des composantes de l'organisation fonctionnant par portefeuille de projets dont les orientations découleront de la vision et la mission de l'organisation, c'est-à-dire de la stratégie organisationnelle. Grâce à des mécanismes de gestion propres au groupe de processus de gestion de portefeuille, les projets et les programmes peuvent se gérer en maintenant un focus sur la gestion des bénéfices. Cela dit, les actions que prendront les décideurs au moment d'optimiser le portefeuille au niveau de la gouvernance, de gérer le changement stratégique, de faire circuler l'information à tous les niveaux ou même de gérer les risques au niveau du portefeuille⁶ auront une influence sur la qualité de la gestion des bénéfices et éventuellement de leur réalisation. Les processus d'alignement, d'autorisation et de contrôle seront décidément sollicités pour intégrer la gestion des bénéfices, mais à quel niveau? Ce groupe de processus, tel que présenté dans les sections 2.3 et 2.4, contient également les composantes de la gestion de la performance du portefeuille à laquelle des notions de gestion de la valeur se recoupent.

Compte tenu du contexte de la recherche, le cadre conceptuel positionne le niveau des projets et des programmes en relation avec la gestion des actifs. En effet, pour identifier les bénéfices liés au maintien des actifs, les organisations doivent d'abord garantir une gestion des actifs efficace. Cette gestion se traduit par une connaissance accrue des

⁶ Ces éléments représentent un échantillon issu du processus d'alignement du portefeuille de projets (voir section 2.3)

actifs que dispose une organisation. Dans ce cas-ci, les projets et les programmes planifiés et gérés sous une structure de portefeuille de projets répondront à des besoins provenant des responsables de la gestion des actifs. En ce sens où c'est à partir de ce département que la connaissance des infrastructures et la prise de diagnostics quant au vieillissement des actifs crée le besoin de maintenance, impliquant à la fois des orientations stratégiques des organisations parapubliques. Ces dernières sont donc contraintes d'investir de manière intégrée, tel que par portefeuille de projets pour assurer un service rendu aux citoyens.

Pour résumer, l'intégration de la gestion des bénéfices a comme contribution potentielle d'apporter davantage de valeur au portefeuille notamment grâce à une sélection et un alignement des projets faits en fonction des bénéfices tangibles, intangibles et des stratégies. Au final, il est attendu que plus la gestion du portefeuille de projets s'effectuera sur la base de la valeur stratégique, plus la performance globale du portefeuille de projets sera positive et l'organisation pourra ainsi se développer un avantage compétitif sur le long terme.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'intégration de la gestion des bénéfices dans le domaine du maintien des actifs et de comprendre la raison qui sous-tend cette pratique dans les organisations. Pour répondre à cet objectif, il s'avère primordial d'identifier et de suivre une méthodologie de recherche rigoureuse, tout en respectant les plus hauts standards en termes d'éthique. Les prochaines pages détaillent la méthode sélectionnée pour satisfaire les exigences et mener à terme une analyse appropriée des données collectées.

4.1 APPROCHE ET MÉTHODE

Considérant la nature du questionnement de la recherche, la méthode employée a fait preuve d'une approche qualitative. En effet, il a été souhaité d'analyser un phénomène de gestion récent dans la littérature scientifique, n'ayant que très peu de précédents. Le style qualitatif s'avère essentiel pour laisser émerger les notions et ainsi repousser les limites de la recherche.

En sélectionnant une approche qualitative, la méthode de collecte de données se résume en des entrevues semi-dirigées et une collecte de documents afin de réaliser l'analyse de deux organisations ciblées. Les prochaines lignes précisent l'envergure de cette collecte de données et comment la chercheuse analysera chacune des deux organisations sur les plans individuel et comparatif.

4.1.1 L'UNITÉ D'ANALYSE

Pour comprendre où se situent les défis dans la gestion des bénéfices en maintien des infrastructures, il a été question de concentrer l'analyse sur les processus implantés dans chacune des organisations. Les questions du guide d'entrevue ont permis de retracer chacune des actions des gestionnaires participants au processus à l'étude. Puisque les organisations sont en constante amélioration, il sera intéressant pour la recherche de cerner les défis organisationnels que posent les processus actuellement en fonction dans les deux cas étudiés. En recueillant les témoignages des répondants, l'analyse suivra les fondements de la stratégie narrative et de la stratégie de visualisation graphique (Langley, 1999). L'aspect narratif ajoutera davantage de contenu au processus étudié et il se pourrait que des codes émergent du cadre conceptuel. Mais en intégrant aussi l'aspect processuel, l'analyse inter-cas reposera sur une structure similaire, celle du cadre conceptuel, alimentée par les narrations des participants.

4.1.2 SÉLECTION DES ORGANISATIONS

Pour répondre à la question de la recherche soit « Comment intégrer la gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets? » il a été décidé de comparer deux organisations issues du domaine public et œuvrant dans le maintien des actifs. L'analyse de deux cas et l'analyse inter-cas contribueront à présenter pour une première fois les méthodes utilisées dans le secteur du maintien des actifs. La faible quantité de données ne permettra pas de généraliser, mais plutôt de présenter deux situations particulières. De plus, en comparant des organisations similaires, il est espéré qu'un transfert de connaissances s'effectue entre chacune d'elles ou que des similitudes puissent émerger.

En fait, en sélectionnant des organisations matures en gestion de portefeuille de projets et possédant des rôles d'importance dans le paysage des services publics au Québec, il est espéré soutirer des leçons apprises qui enrichiront de façon considérable la recherche ainsi que de nombreuses autres organisations issues d'un domaine compatible.

Ainsi, des critères de sélection ont été établis dans l'optique de garantir une collecte de données pertinente, permettant possiblement l'identification de similitudes et de différences. En plus de respecter ces critères, les organisations devaient être caractérisées comme faisant preuve d'avancées spéciales dans leur secteur. Cela dit, les organisations ne devaient pas être particulièrement représentatives d'un ensemble, mais plutôt distinctives afin d'être le plus informatives possible à la recherche (Gagnon, 2012).

Les deux organisations sélectionnées devaient minimalement respecter ces critères :

- Posséder un parc d'infrastructures publiques ;
- Gérer le maintien de ses infrastructures ;
- Faire preuve de maturité organisationnelle en gestion de projet ;
- Fonctionner par gestion de portefeuille de projets de manière systématique et
- Avoir implanté des processus de gestion de la valeur ou des bénéfices.

Considérant la problématique actuelle de déficit de financement des infrastructures publiques, il sera nécessaire d'analyser les organisations dans leur contexte naturel ainsi qu'en se basant sur des événements contemporains. Les témoignages des répondants et la documentation complémentaire obtenue de chacune des organisations permettront de couvrir l'ensemble de la situation.

4.1.3 IDENTIFICATION DES ORGANISATIONS

Les deux organisations finalement identifiées et étudiées œuvrent dans les secteurs du service et des utilités. La description détaillée de chacun des cas se trouve dans le chapitre suivant.

L'organisation œuvrant dans le secteur du service se surnommera « Vika ». Répondant à tous les critères de sélection, elle a retenue l'attention de la chercheuse dès le moment où leur intérêt à développer la gestion des bénéfices a été communiqué. En effet, autant au niveau des gestionnaires que de la haute-direction, l'intérêt de prioriser les projets en fonction de leurs bénéfices prédomine. Bien que l'organisation soit financée en grande partie par le gouvernement provincial, les types de bénéfices sur lesquels ils souhaitent miser ne sont pas nécessairement les bénéfices monétaires, mais bien les tangibles et intangibles. Possédant un parc d'actifs dont la condition nécessite des centaines de millions de dollars en projets de maintenance dans les prochaines années, le cas Vika présentait dès le départ de nombreux éléments susceptibles de nombreuses leçons.

La seconde organisation, celle œuvrant dans les utilités présentait aussi des caractéristiques répondant aux critères de sélection. Pour la différencier de la précédente, on la surnommera « Cavo ». Au même titre que Vika, cette organisation possède aussi un important parc d'actifs nécessitant de nombreuses interventions pour remplacer ceux ayant atteint leur durée de vie utile et ainsi augmenter la capacité de son réseau. Leur gestion de portefeuille de projets a présenté de résultats probants méritant l'attention de la communauté en gestion de projet. En effet, sur une période de 5 ans, Cavo a été capable de tripler ses investissements en conservant la même capacité organisationnelle. L'atteinte progressive de leurs objectifs stratégiques s'est donc faite d'une manière performante. Il a donc été jugé pertinent d'aller analyser leurs pratiques en sélectionnant Cavo comme un cas ayant un fort potentiel d'enrichir la recherche.

4.1.4 IDENTIFICATION DES RÉPONDANTS

Une fois les organisations identifiées, la chercheuse a communiqué avec une personne-ressource de chacune des deux organisations. Par l'entremise de cette tierce personne, l'interviewer prendra rendez-vous avec les gestionnaires correspondant aux critères de sélection. Il était espéré d'obtenir des réponses positives de la part des répondants potentiels grâce au levier de la personne-ressource au sein de chacune des deux organisations.

Les répondants ont dû respecter certains critères de sélection. Pour analyser l'ensemble du processus sous une structure de GPP, les employés impliqués et travaillant dans le domaine du maintien des actifs ont été questionnés. Ainsi, en procédant par profil d'employés et par niveaux de la hiérarchie, le processus a pu être couvert en entier.

Cela dit, chacun de ces niveaux devra être représenté parmi les répondants :

- Directeur des investissements et gestionnaire de portefeuille de projets ;
- Planificateur en gestion des actifs ;
- Gestionnaire de projets et gestionnaires de programmes ;
- Directeur de la maintenance, exploitant ;
- Conseiller en planification stratégique.

Dans chacun des deux cas, six entrevues ont été réalisées jusqu'à saturation des données.

4.1.5 DÉROULEMENT DES ENTREVUES

Dans le but de cerner le sujet à l'étude, il a été question de mener des entrevues dites « centrées » (Grawitz, 1994). Pour effectuer une collecte de données cohérente au thème de la recherche et ce, de répondants en répondants, un guide d'entrevue a été élaboré (Voir annexe 3 : Guide d'entrevue, p. 221). Pour chacun des profils de répondants, une liste de questions particulières cadrant avec le sujet à analyser a été

rédigée au préalable. Ainsi, des répondants au profil comparable mais issus d'organisations différentes se sont fait poser les mêmes questions. Cette constance a été primordiale pour mener à terme une collecte de données rigoureuse. Par ailleurs, une ambiance conviviale et polie est garante de liens de confiance et d'une meilleure ouverture. Il a été souhaité que ces entrevues aident les répondants à mettre des mots sur les défis auxquels ils font face au quotidien pour gérer les bénéfices.

Les questions ont été limitées par le cadre conceptuel de l'analyse ce qui a permis de diriger l'entrevue tout en laissant beaucoup de liberté aux répondants dans leurs réponses. De plus, en adoptant un style direct pour mener l'entretien, les réponses du répondant ne devaient pas être interprétées, mais au contraire la chercheuse devait s'assurer de la bonne compréhension. Le souci de clarté devait être le même lors des questions : la chercheuse devait s'assurer que le répondant comprenne correctement le sens de chacune des questions. Dans ces deux cas, la reformulation s'est parfois avérée un mécanisme utile pour s'assurer que l'enquêteur et le répondant s'entendent tout au long de l'entrevue. Pour couvrir l'ensemble des questions, une entrevue durait entre trente et soixante minutes.

Tout au long de la collecte de données, un climat de respect régnait pendant les entrevues en guise de reconnaissance du temps qu'offraient les répondants. Dès le début des entrevues, la chercheuse s'est assurée qu'ils comprennent le sujet de la recherche ainsi que les implications de leur contribution confidentielle⁷.

4.1.6 TRANSCRIPTION ET CODIFICATION

⁷ Avant le début de la collecte de données, la recherche a obtenu le certificat d'approbation du comité responsable de l'éthique dans la recherche de l'ESG UQAM.

Chacune des entrevues réalisées sera transcrite à l'ordinateur avec un souci de conserver l'anonymat des répondants. Les documents demeureront confidentiels et seule la chercheuse pourra les consulter (voir Annexe 2 : Lettre de consentement, p. 219). Chaque entrevue transcrite a par la suite été codée avant d'être analysée.

La nature qualitative de la recherche oblige l'élaboration d'un schéma de codes pour faciliter l'analyse. En s'outillant de la revue de la littérature, du cadre conceptuel et des questions issues du guide d'entrevue, il a été possible d'élaborer une liste de codes (voir Annexe 4 : Tableau des codes, p.226).

Pour faciliter la lecture, les codes ont été catégorisés entres eux. On retrouve donc des catégories principales portant sur les composantes de la gestion des bénéfices, la gestion de portefeuille de projets et la gestion des actifs. D'autres codes abordent aussi des éléments plus contextuels, historiques ou encore pouvant expliquer certains processus de gestion de changements par exemple. Bien que la liste comprenne un peu plus de 80 codes, il est souhaité que d'autres codes émergent de l'analyse des entrevues.

Le logiciel de codification Atlas TI aidera à traiter chaque code indépendamment afin de faciliter l'analyse de chacun des cas ainsi que le regroupement des passages d'entrevues similairement codés. En effet, la classification des citations liées aux différents codes aidera donc à relever les « unités d'information directement associées au phénomène étudié » (Gagnon, 2012, p. 72). Par ailleurs, une formation pour exploiter le plein potentiel du logiciel Atlas TI a été reçue pour faciliter la codification et l'analyse des données.

4.1.7 DOCUMENTATION

En plus des entrevues menées avec les répondants, des demandes d'accès à la documentation ont été complétées pour décrire les organisations et leur contexte actuel. Ces documents peuvent prendre la forme de plans stratégiques, de rapports annuels, de sources tirées du site web institutionnel, etc. Pour compléter les données récoltées en entrevue, il a été demandé de partager des documents utilisés dans le cadre du processus de gestion des bénéficiaires. Ces documents appuient les témoignages et ajoutent l'aspect visuel nécessaire pour comparer les processus et les mécanismes de chacun des gestionnaires impliqués. Parfois, des captures d'écrans des logiciels et des tableaux de bord ont été demandées pour faciliter la compréhension.

4.1.8 VÉRACITÉ ET BIAIS

Avant de collecter les données, l'enquêteur devait s'assurer de la validité du guide d'entrevue. La validation du guide d'entrevue par les pairs, notamment par des chercheurs expérimentés en la matière, a contribué à rendre le guide d'autant plus garant de collecter des données pertinentes à la question de recherche. L'apport de chercheurs à cette recherche contribue à minimiser le risque de biais. Selon Miles et Huberman (1994), la réalisation de la recherche devrait impliquer de multiples chercheurs pour valider chacune des étapes. Ainsi, en recueillant leurs commentaires, la chercheuse pourra faire preuve davantage d'objectivité en analysant les données collectées. De plus, la contribution de chacun pourra aider à identifier de nouveaux phénomènes sortant quelque peu du cadre de l'analyse.

La collecte de données, l'étape charnière de cette recherche, comporte certains risques susceptibles de devenir des biais d'interprétation. Lors de la collecte ainsi que de l'analyse des données, l'enquêteur doit conserver en tête la possibilité d'activer ces biais, même inconsciemment. Le fait d'être conscient de la provenance de ces risques contribue à minimiser les risques. Mais il faut davantage de mécanismes pour gérer les

risques qu'ils s'activent. L'activation de ces mécanismes permettra de garantir la véracité des données.

À l'étape d'évaluation des données, trois types de biais peuvent survenir selon Gagnon (2012). D'abord, il est possible que l'enquêteur ait une « illusion holistique », c'est-à-dire de donner trop d'importance à des réponses obtenues en les faisant converger entre elles puis en éliminant celles qui sont contraire. Ce biais peut être activé aussi par la manière dont s'exprimeront les répondants. Ceux-ci occupant des postes de direction pour la plupart pourraient convaincre l'enquêteur de leurs réponses. Cela se résumerait par le biais d'élite « qui consiste à surestimer les données provenant de répondants qui énoncent clairement leur point de vue et de sous-estimer celles des autres moins bien articulés » (page 22). De plus, la confiance avec laquelle risquent de s'exprimer les répondants risque d'influencer aussi l'enquêteur au point qu'il « perde sa propre vision et sa capacité critique en devenant prisonnier des perceptions et informations transmises par les intervenants locaux » (page 22).

Conserver une constance lors de la collecte aidera aux processus de validation et d'évaluation de la fiabilité des données. La fiabilité interne jointe à la fiabilité externe contribueront à approuver la véracité des données. La première peut être atteinte par cinq moyens expliqués par Gagnon (2012). D'abord en utilisant des descripteurs concrets et précis, c'est-à-dire les narrations exactes des témoignages des répondants et en faisant quelques inférences pour déduire des liens entre les observations. Toutefois, ces inférences doivent être appropriées en s'assurant que les observations opposées aient été écartées afin d'éliminer de biaiser les déductions (Yin, 2009).

CHAPITRE V

CAS VIKA

Classée comme une société parapublique œuvrant dans le secteur des transports, le cas Vika possède un parc d'actifs d'une valeur de près de 15 milliards⁸. Pour maintenir ses immobilisations et ses infrastructures, Vika devra investir dans les trois prochaines années l'équivalent de 60% de ce qui a été investi durant les dix années précédentes. Autrement dit, l'état de certains actifs nécessite des programmes de maintien d'importante envergure.

En évaluant globalement le portefeuille de projets, on remarque que ces activités de maintenance représentent 70% du budget comparativement à 27% qui est alloué au développement et à l'amélioration de la performance de l'organisation. Cette situation d'investissements majeurs dans les infrastructures jumelée à la maturité en gestion de projet et à l'intérêt de gérer les bénéfices justifient l'étude de ce cas pour la recherche.

5.1 HISTORIQUE ET CONTEXTE

Les origines de Vika remontent à il y a 150 ans, à l'ère de la révolution industrielle. De par sa vocation sociale, l'organisation a toujours été régulée par un collectif, sauf lors d'une brève période. Vers la moitié du 20^e siècle, Vika a entrepris un important projet de développement de son service et est alors devenue un acteur principal dans l'urbanité.

⁸ Toutes les données chiffrées (financières et proportions de projets en maintien des actifs par exemple) ont comme but d'apporter de contextualiser le cas étudié. Il se peut que les chiffres aient été modifiés au fil des trimestres suivant la collecte de données.

Au cours des dix dernières années, le nombre de clients de Vika a augmenté de près de 15%, mais la satisfaction de la clientèle poursuit une courbe descendante. La fiabilité du service de Vika représente une des causes principales de cette dégringolade. Les raisons sont multiples pour investir dans l'amélioration du réseau.

Les usagers contribuent à 45% des revenus de Vika et le reste de la balance provient de subventions gouvernementales (50%) ainsi que de revenus d'espaces publicitaires. En effet, les projets de maintien et d'amélioration de l'offre de services bénéficient pour la plupart du financement du gouvernement provincial. La justification de ces subventions se fait sur la base d'une planification triennale des immobilisations (PTI). À chaque année, Vika refait une mise à jour de son PTI qui sert d'outil de communication officialisant les engagements financiers pour chacun des projets prévus dans les trois prochaines années. L'élaboration du PTI se fait en respectant des orientations axées sur une planification à plus long terme allant jusqu'à 2020.

Au niveau législatif, Vika étant sous l'autorité de l'agglomération municipale, les projets peuvent aussi être soumis à l'approbation de cette même municipalité compte tenu de son impact sur le quotidien des citoyens. En contrepartie, advenant que Vika soit déficitaire pour une période, la responsabilité revient à cette même municipalité d'assumer le déficit. Bref, les liens de dépendance entre Vika et les paliers gouvernementaux s'établissent en respectant des principes de gouvernance clairs.

5.2 CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle de Vika a connu une évolution considérable depuis ses débuts. L'évolution de la gouvernance au fil des époques aura teinté sa culture organisationnelle. Aujourd'hui, on identifie cinq grandes valeurs qui forment la base du code d'éthique des employés. Ces valeurs ont pour objectif de donner le ton aux

comportements entre les employés et de réguler les normes comportementales par rapport à l'organisation.

Vika décrit à ses employés ainsi qu'aux usagers sa mission et les cinq grandes valeurs : travail d'équipe, rigueur, respect, responsabilisation et transparence. La solidarité entre les employés représente un gage de partage d'expertise en caractérisant le travail d'équipe sur un principe de « gagnant-gagnant ». En se basant sur des critères rigoureux, Vika se munit d'atouts déterminant le niveau de qualité, de constance et de précision des projets qui sont entrepris. En fait, cette valeur de rigueur est étroitement liée à la mission d'offrir des « services de qualité à juste coût » aux clients, et ce, en favorisant un environnement de travail et de service basé sur le respect : la troisième grande valeur. Enfin, pour faire valoir les valeurs de responsabilisation et de transparence, Vika s'engage à définir clairement les rôles et responsabilités des employés. En échange, elle s'attend à ce que ses employés adoptent une attitude responsable et qu'ils s'approprient l'organisation en faisant preuve de transparence vis-à-vis des objectifs clairs. Ces valeurs encouragent les employés à devenir exemplaires dans toutes les sphères de l'organisation.

Le mouvement syndical s'est d'abord installé au sein de Vika pour défendre les employés attitrés aux opérations. Aujourd'hui, tous les employés permanents n'occupant pas des postes de gestionnaire ou de cadre sont syndiqués. Cette dichotomie s'installe non seulement dans les conditions de travail, mais aussi dans les contrats de performance que les employés gestionnaires doivent remplir.

« Les gestionnaires ont des contrats de performance dans lequel le plan stratégique, et le contrat de performance est bâti, il faut que chaque élément d'un mandat d'une année donnée, de la manière dont le contrat de performance est bâti il faut faire le lien dans le contrat avec le plan stratégique. » (Planificateur stratégique, Vika)

Annuellement, les gestionnaires sont évalués sur la base de critères prédéfinis en partie relatifs aux projets qu'ils gèrent. Le souci d'atteindre ces critères de performance peut

alors influencer leur motivation durant l'année. En évaluant constamment leurs dossiers, les gestionnaires sont aussi intéressés à contrôler la mobilisation des employés (syndiqués) afin qu'ultimement les projets et que l'ensemble des activités opérationnelles et administratives soient davantage performantes. Ainsi, comparativement à la culture d'autrefois où le critère d'importance était d'opérationnaliser le service, aujourd'hui les critères de performance de Vika sont beaucoup plus diversifiés et axés sur une planification stratégique établissant une évolution dans la culture de l'organisation.

Ce changement organisationnel s'est amorcé en parallèle au vieillissement des actifs et à la demande grandissante de la part des usagers. Les actifs nécessitant des investissements massifs, l'organisation devait par conséquent fonctionner davantage par projet.

5.2.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Historiquement, Vika était principalement une organisation axée sur les opérations quotidiennes, dont l'objectif principal était d'offrir le service à ses usagers. L'objectif de l'organisation a donc longtemps été d'offrir un service constant essentiellement fonctionnel. Toutes les divisions présentées dans l'organigramme d'aujourd'hui n'existaient pas auparavant. Les dirigeants n'exprimaient pas concrètement de préoccupation quant au développement de l'offre puisque le réseau tel qu'il l'était a longtemps comblé la demande. De plus, le souci de maintenir les infrastructures était minime comparativement au sentiment d'urgence qu'on associe aujourd'hui à cette sphère d'activités. En effet, pendant les années 70-80, les employés étaient majoritairement attirés à des tâches opérationnelles. Jusqu'aux années 90, Vika n'avait pas rencontré plus tôt le besoin d'investir pour entretenir massivement ses actifs ou encore pour améliorer son offre de service.

« Les actifs à un certain moment donné, dans le fond... Moi je suis rentré en 1990 ; le réseau n'était pas encore très vieux. Y'avait des actifs qui étaient très jeunes, les plus vieux c'était le réseau initial. Là, on a commencé à se rendre compte que le réseau initial qui avait déjà quoi 25-30 ans, 30-35 ans était vieillissant. Y'a des gens qui ont dit « ho il faut faire de quoi, on se rend compte que nos infrastructures se dégradent ». À part un entretien régulier, y'a pas eu un entretien majeur, donc on a commencé à faire effectivement des études d'état des actifs et y'a eu en à peu près dans les années, à partir de 1995 jusqu'à 2000, y'a eu un premier projet qui s'appelait X où on a fait un petit projet (budget de 30 millions) où on est intervenu dans quelques stations du réseau initial, mais ce n'était jamais en profondeur comme aujourd'hui. » (*Intégrateur, Vika*)

L'expansion de Vika en tant qu'organisation parapublique desservant une vaste population a occasionné la mise en place de nouvelles divisions et par conséquent de nouveaux processus de gestion. Aujourd'hui, les mécanismes de gouvernance sont aussi bien établis entre les paliers gouvernementaux qu'à l'intérieur même de Vika. En fait, en tant qu'organisation parapublique, les processus de reddition de comptes et de transparence caractérisent aussi la gestion interne. Par conséquent, les dirigeants des divisions doivent faire preuve d'imputabilité et se soumettre à l'autorité du conseil d'administration.

Nommé par le conseil d'agglomération de la municipalité, le conseil d'administration se compose de conseillers de ville (élus) et de citoyens nommés par les résidants. Ils agissent comme les chiens de garde des usagers en déterminant les grandes orientations de Vika. Les pouvoirs qui leurs sont conférés leur permettent aussi d'autoriser les budgets, les plans d'effectifs et les programmes triennaux d'immobilisations (PTI); c'est-à-dire l'ensemble des projets sélectionnés à réaliser sur des périodes de trois ans. De plus, les administrateurs siègent aussi sur des comités tels que le « comité de maintien des actifs, projets majeurs et environnement » où quatre administrateurs sont assistés de membres externes indépendants afin d'évaluer les meilleurs scénarios pour répondre aux besoins et mettre en œuvre le plan stratégique de l'organisation.

Sous l'autorité du conseil d'administration et de la direction générale, Vika se divise en 12 fonctions telles que marketing, planification stratégique, finances et contrôle, ressources humaines, projets majeurs, opérations et services techniques. Ainsi, Vika est structurée principalement par fonctions et suit une logique de hiérarchie verticale clairement établie par des processus de reddition de comptes encadrés par les principes de transparence. La Figure V.1 présente un diagramme simplifié de l'organisation de Vika et met en évidence avec des cases foncées les divisions pertinentes où la collecte de données a été effectuée.

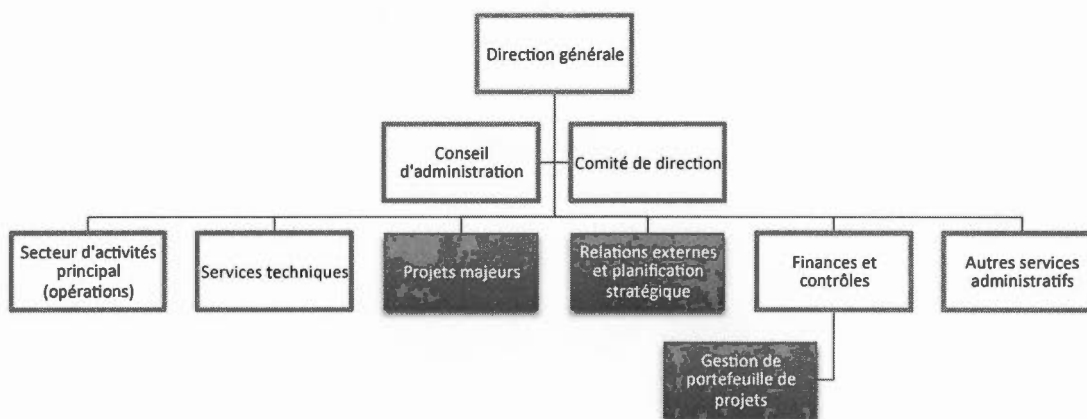


Figure V.1 Organigramme simplifié de Vika

Pour collecter les données, des employés des divisions de gestion de portefeuille de projets, de planification stratégique et des projets majeurs ont été rencontrés. Grâce aux six entrevues conduites, l'ensemble des questions ont été répondues. La section « Départements étudiés » présente le fonctionnement de chacune des divisions où des employés ont été interrogés.

5.3 DÉPARTEMENTS ÉTUDIÉS

Les entrevues réalisées au sein de Vika se sont organisées au fur et à mesure de la collecte de données, sur une période couvrant quatre mois. Les informations collectées permettaient donc d'identifier les intervenants pouvant contribuer à la recherche. En lien avec les départements étudiés, voici une liste des participants rencontrés pendant les six entrevues

1. Gestionnaire corporatif, chef de division du portefeuille de projets et investissements;
2. Conseiller corporatif, portefeuille de projets;
3. Chef de division, planification stratégique;
4. Directeur de programme en maintien d'actifs;
5. Intégrateur et directeur de programme de maintien d'actifs;
6. Chef de division des projets majeurs.

En comparant cette liste de participants à celle issue de la section de méthodologie de recherche, des éléments dichotomiques apparaissent à la lecture du mémoire et il convient de présenter certaines précisions.

D'abord, malgré le fait que la gestion de programme ne soit pas incluse à la revue de la littérature, leur potentiel apporte à la collecte de données a été réévaluée en cours de collecte de données. Considérant leur bagage de connaissances et d'expérience sur la connaissance fine de la gestion de projets chez Vika, sur la gestion de portefeuille de projets implantée ainsi que sur la gestion des bénéfices, les répondants ont en général ajouté ainsi que confirmé des éléments de réponses. Il importe de rajouter que les gestionnaires de programmes rencontrés travaillent tous sur des projets de maintien d'actifs différents. En les rencontrant, l'objectif était de valider les connaissances de la pratique de gestion des bénéfices couvrant en plus grande proportion l'ensemble de l'organisation œuvrant dans les projets de maintien des actifs.

5.3.1 GESTION DE PORTEFEUILLE DE PROJETS

En 2008, Vika a créé le département de gestion de portefeuille de projets. La gouvernance de l'organisation a été revue en son ensemble lorsque le groupe de portefeuille de projets a été joint à la direction exécutive Finances et contrôle, en 2011. Le mandat de la « GPP » est donc de choisir des projets alignés aux objectifs stratégiques, d'optimiser les ressources humaines et financières et de maximiser la valeur générée des projets du portefeuille. Ainsi, destinée à contribuer à la réalisation du plan stratégique, la GPP a entre autres mis sur pied des processus de gouvernance pour prioriser et sélectionner les projets de plus de 250 000\$ de l'ensemble de l'organisation.

Depuis 2010, le département de portefeuille de projets gère trois grands portefeuilles alignés aux objectifs stratégiques. Ainsi, la priorité qui visait à optimiser les investissements lors du renouvellement des actifs s'est traduit par un portefeuille « maintien des actifs ». En 2014, ce portefeuille représente près de 70% des investissements et près de 80% de l'ensemble des projets réalisés de manière transversale dans l'organisation. Les deux autres grands portefeuilles de projets sont ceux du « Développement » et de « l'amélioration de la performance ». Plus de détails sur la responsabilité de ces portefeuilles sont révélés dans la sous-section suivante.

5.3.1.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES

Le département est composé de trois employés travaillant à temps plein : le gestionnaire corporatif, chef de la division, le conseiller corporatif et un conseiller contrôleur. Leur mandat est de faire le lien entre les gestionnaires de projets des différentes directions exécutives et le comité décisionnel du département : le « comité GPP ». Situés sous la direction exécutive Finances et contrôle, ils doivent non seulement

contribuer au respect de l'alignement stratégique des projets de l'organisation, mais aussi d'en faire un suivi financier.

Afin de partager la vigie de tous les portefeuilles, le gestionnaire et le conseiller corporatifs gèrent chacun les projets des portefeuilles sous leur gouverne. Le résultat de ce partage se traduit par l'émission de recommandations destinées aux gestionnaires ainsi qu'au comité décisionnel du département (voir ici-bas « comité GPP »). Le gestionnaire corporatif fait spécialement le suivi du portefeuille du maintien des actifs alors que son collègue a la charge des deux autres grands portefeuilles : « développement » et « amélioration de la performance ». À lui seul, le portefeuille de maintien des actifs représente à ce jour entre 70 à 80% du nombre de projets en cours.

En plus de leur tâche d'émettre des recommandations en ce qui a trait à la rédaction des chartes ou sur le suivi et contrôle des projets, le gestionnaire et le conseiller corporatifs ont d'autres responsabilités pour couvrir le mandat du département. En fait, c'est au chef de la division du portefeuille à qui revient la responsabilité de faire la gestion financière des portefeuilles. Son rôle implique aussi celles de signer les règlements d'emprunts et de gérer le fonds d'amortissements, le service de dettes ainsi que les déficits d'investissement et d'entretien. Le conseiller corporatif a quant à lui un mandat similaire à celui du gestionnaire corporatif, excluant le volet financier, mais incluant un volet essentiellement sur l'amélioration de la connaissance de la gestion des bénéfices. Puisque ce volet a été identifié lors d'un audit comme un moyen à implanter dans l'organisation pour optimiser les investissements, le conseiller en a donc le mandat. Ainsi, suite à des activités de réseautage et à l'apprentissage des meilleures pratiques en gestion des bénéfices qui l'a mené à l'obtention d'une certification octroyée par l'*Association for Project Management*, le conseiller détient une légitimité reconnue pour faire avancer Vika dans cette direction.

En support au gestionnaire et au conseiller, le conseiller contrôleur quant à lui communique sur une base régulière avec l'ensemble des gestionnaires. Il a la tâche de

recueillir les données liées à la performance de chacun des projets suivis par le département. En collectant les données liées au budget, à l'échéancier, à la qualité et aux risques qu'encourent les projets, le département est donc en mesure d'évaluer la « santé » générale de chacun des portefeuilles. Ainsi, lorsque l'information de ce niveau est collectée, les gestionnaires peuvent produire des rapports et identifier les projets à problème ainsi que d'émettre des recommandations. Le conseiller contrôleur a aussi une responsabilité de fournir les données servant à rédiger les rapports trimestriels des portefeuilles.

5.3.1.2 COMITÉ GPP

En plus des employés dédiés à temps plein au portefeuille de projets, le chef de cette division doit conjuguer avec les membres du comité de gestion du portefeuille de projets composé des douze directeurs de Vika. Trois fois par année, le chef de la division rencontre le comité et présente les recommandations de son équipe sur la base des rapports d'avancement des projets envoyés mensuellement. Le comité GPP a donc le pouvoir de poser des actions telles que d'augmenter le financement ou encore de suspendre un projet. Les décisions au sein du comité sont prises par vote duquel se retire le chef de la division de gestion de portefeuille de projets. En plus des révisions des projets en réalisation, le comité a aussi le pouvoir et le devoir de réviser les propositions de projet (ou « opportunités d'affaires ») et les chartes de projets : le document nécessaire à l'approbation avant d'amorcer la réalisation du projet.

En leur qualité de directeurs des divisions, les membres du comité partagent non seulement une vision globale des enjeux de Vika, mais ont aussi le devoir de s'entourer d'employés qui vont adéquatement les informer des enjeux de leur propre division. Ainsi avec les connaissances qu'ils possèdent, ils posent les décisions nécessaires pour

sélectionner, aligner les projets aux priorités et les prioriser. Tel que le témoigne le gestionnaire de programme:

« Mais ce sont les représentants de l'exploitant qui sont là (*au comité GPP*) et qui sont en mesure de dire quels sont les éléments qui sont priorisés qui sont à prioriser. Parce que tu as raison, le comité de pilotage (*comité GPP*) n'a pas cette connaissance précise des besoins, mais ils sont se entourés de déléguer ces pouvoirs-là pis ça remonte. La décision se prend au comité, mais sur le terrain ils ont des gens justement capables de remonter l'information. »

Ainsi au niveau décisionnel stratégique, les gestionnaires reçoivent l'information suffisante pour justifier la demande d'approbation d'un projet (ou encore d'une demande de changement d'envergure) et ainsi convaincre les autres membres du comité GPP du bien-fondé des projets à démarrer. Pour que l'information « remonte », c'est-à-dire pour qu'elle circule malgré les intermédiaires, du niveau de l'ingénieur ou de l'opérateur jusqu'au niveau décisionnel supérieur, les moyens entrepris incluent l'envoi de rapports de projet traités par le comité de pilotage interne tel que c'est le cas au sein de la division des projets majeurs.

Par ailleurs, le comité de gestion de portefeuille de projets met ses compétences à profit pour sélectionner et prioriser les projets qui devront être réalisés sur une base de trois ans. En effet, en faisant cet exercice, le comité publie donc le PTI (programme triennal d'immobilisation) afin de se garantir un accès à des crédits de subventions gouvernementales pour réaliser ses projets. Avec l'aide du gouvernement provincial, certains des projets de Vika sont financés souvent jusqu'à 75% lorsque ceux-ci se positionnent dans les grandes orientations du Plan québécois d'investissements (PQI). Le reste de la facture est assumée par les usagers et les revenus publicitaires de la société. La publication de tels documents démontre donc une transparence qui satisfait les normes gouvernementales.

Ainsi, les personnes retrouvées au sein du comité de GPP ont des rôles de promoteurs de projets et d'exploitants. Par conséquent, les représentants de l'exploitant sont ceux

qui détiennent la connaissance et qui sont aptes à prioriser les besoins urgents. Toutefois, les promoteurs, ou les exécutants (i.e.: la division des projets majeurs) peuvent parfois défendre la réalisation de projets basés sur des études ayant intégré diverses composantes. Les choix quant à la priorisation peuvent donc se compliquer. Cette dichotomie des rôles sera expliquée plus en détails dans la description des rôles et responsabilités liés à la gestion des bénéfices.

5.3.2 DÉPARTEMENT DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET INNOVATION

En parallèle à l'implantation de la gestion de portefeuille de projets, Vika a produit en 2010 un plan stratégique précisant des cibles à atteindre d'ici 2020. Ce plan est le résultat de nombreuses réflexions concernant les besoins de son réseau. Aussi guidé par les grandes politiques gouvernementales, il s'agit du plan couvrant la plus longue période de développement de Vika depuis sa fondation. Le plan stratégique couvrant sur une aussi longue période n'existant pas auparavant⁹, la vision de l'organisation se traduisait par phase de planification de cinq ans au maximum. Aujourd'hui, le Plan stratégique 2020 est devenu la référence pour appuyer chacune des décisions d'investissements.

Un des apports principaux de ce plan est l'identification des grandes priorités stratégiques. Chacune de ces grandes priorités stratégiques sont accompagnées d'objectifs stratégiques auxquels sont reliés des indicateurs qui peuvent être suivis sur le tableau corporatif stratégique.

⁹ On l'appelait le « Plan d'affaires »

L'intégration de ce plan dans les pratiques de gestion a apporté un changement des processus de gouvernance. En démocratisant le plan stratégique à l'ensemble de l'organisation, les décisions liées à l'approbation des projets s'octroient principalement sur la base du respect des priorités stratégiques pour Vika. Avant même la rédaction de la charte de projet, les gestionnaires doivent remplir un document appelé « opportunité d'affaire ». Ainsi, avant la première porte de passage et le premier accord de financement, le gestionnaire de projet doit démontrer que sa proposition de projet répond à des préoccupations prioritaires stratégiques. Bref, l'intégration du Plan stratégique 2020 aux pratiques nécessite donc une compréhension du contexte organisationnel influencé par la gestion de portefeuille de projet. À partir de cette compréhension, les gestionnaires doivent s'appropriier les composantes du plan et par le fait même adapter le vocabulaire qu'ils emploient en rédigeant leurs documents à soumettre à la GPP.

5.3.2.1 MANDAT

Pour le bien de la recherche, il a été jugé pertinent d'interviewer un représentant de l'équipe de planification stratégique afin de mieux saisir leur rôle. Considérant l'importance de la vision stratégique ainsi que l'intégration du plan de réalisation des bénéfices à la charte de projet, la chercheuse souhaitait comprendre davantage comment se déclinait l'implication de ce département par rapport à l'intégration de la gestion des bénéfices au portefeuille de projets.

L'équipe du département de planification stratégique a comme mandat de rendre accessible le suivi des indicateurs associés au plan stratégique, sans être responsable de la définition des priorités stratégiques. En fait, l'existence de ce département provient d'une demande initialement émise par le comité de direction soucieux de suivre le

développement stratégique. Vika s'était donnée des cibles à atteindre, mais il lui manquait un outil technologique unifié à l'ensemble de l'organisation pour que l'information soit disponible et fiable. Auparavant, les gestionnaires possédaient chacun leur outils pour mesurer la performance de leurs indicateurs. L'information était donc éparse et difficile d'accès à la haute-direction. Ainsi, l'équipe de « Planification stratégique et innovation » a développé, il y a quelques années, un modèle de tableau de bord corporatif qui a été intégré progressivement au sein des directions exécutives.

Nous, on est en service, on n'est pas l'instigateur des indicateurs, donc si l'équipe vient nous voir et nous dit «j'aimerais que ce qu'on produit comme indicateur on voudrait l'avoir sous forme de tableau de bord». Là je vais travailler avec eux et le développer. Mais je n'ai pas la responsabilité d'aller voir les secteurs et de dire «bon bien c'est à ton tour je te développe ton tableau de bord». Ce n'est pas comme ça que l'on fonctionne, c'est à la demande, les gens viennent nous voir puis nous disent «bon là je suis prêt, je veux suivre tel indicateur», ou encore «j'ai des vieux indicateurs dans des vieux outils dans des bases de données qu'on a localement. (Planificateur stratégique, Vika)

À la lecture de ce témoignage, on comprend que le mandat de cette équipe est davantage en support aux différentes divisions de Vika. En fait, l'équipe se compose de cinq employés qui se partagent les responsabilités de mettre à jour mensuellement le tableau de bord, de publier le rapport de suivi des indicateurs à tous les quadrimestres et de programmer les tableaux de bord selon les demandes. En consultant ce tableau de bord corporatif, les gestionnaires peuvent monitorer la performance des indicateurs stratégiques pour lesquels ils sont imputables. La mise à jour régulière rend service aux gestionnaires qui eux-mêmes reçoivent une évaluation de leur performance par rapport à l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, en recevant les demandes provenant des directions exécutives, le département les évalue globalement et programme des tableaux de bord informatiques adaptés aux besoins, notamment en faisant communiquer par voie informatique et automatisée les départements pertinents à la prise de mesure des indicateurs.

5.3.2.2 ACTIONS INTÉGRANT LE PLAN STRATÉGIQUE

De plus, dans le cadre du programme d'intégration des nouveaux gestionnaires (PING), le planificateur stratégique offre deux journées de formation spécialement axée sur le plan stratégique et sur le plan de réalisation des bénéfices. La séance de formation se conclue par un exercice lors duquel les employés sont invités à travailler en petits groupes pour identifier les stratégies, les bénéfices ainsi que les indicateurs qui correspondent à l'activité prise en exemple.

Ils vont en petit groupe faire l'exercice eux-mêmes de cette activité et évaluer si oui ça a un impact sur la relation client, sur la livraison du service, sur la performance financière, ou la gestion financière des choses comme ça. (Planificateur stratégique, Vika)

L'exercice incite donc les gestionnaires qui reçoivent la formation à penser leur projet dans sa globalité et non seulement à l'échelle micro. En agissant de la sorte, l'équipe de planification stratégique emboîte le pas dans l'initiative venant de la gestion de portefeuille de projet et se définit tel un acteur dans le processus de changement des pratiques d'évaluation des projets.

De plus, la relation entre les deux départements se relie aussi par un processus de révision des chartes de projet. En effet, l'équipe de planification stratégique est appelée à commenter les chartes que reçoit le département de GPP avant que celles-ci ne soient autorisées et signées. Leur point d'intérêt concerne spécialement le plan de réalisation des bénéfices ainsi que d'autres éléments de la charte :

(...) on se concentre plus particulièrement sur le plan de réalisation de bénéfices, mais on commente la charte en entier parce qu'il y a des éléments dans la charte de projet où on parle de l'aspect stratégique du projet et on essaie que ce soit le promoteur ou le responsable de projet qui doivent essayer de positionner le

projet à l'intérieur du plan stratégique, donc faire un lien entre les priorités stratégiques, en fait entre les priorités et les stratégies du plan et donc nous, comme on connaît bien le plan parce qu'on en fait un suivi trois fois par année, on le maîtrise bien, souvent on va commenter aussi cette section-là en disant « vous avez peut-être oublié mais vous vous rattachez à la stratégie suivant dans la priorité X » et ainsi de suite. On va noter des bénéfices intangibles parfois que les gens on peut-être pas noté... (Planificateur stratégique, Vika)

Ainsi, en plus de donner les formations aux nouveaux gestionnaires, l'implication de l'équipe de planification stratégique se traduit aussi par la correction des chartes remplies par des gestionnaires en poste depuis longtemps. L'objectif de la révision du plan de réalisation est de rendre facilement perceptibles les liens des projets avec le plan stratégique. En effet, tel que le précise le répondant, plus un projet est en lien avec le plan, plus il a de chance d'être accepté.

Habituellement les... évidemment dans l'objectif de toute charte de projet c'est de faire accepter le projet, puis plus le projet est en lien avec le plan stratégique et plus il a de chances d'être accepté, donc les bénéfices sont habituellement en lien. Ce ne sont pas les seuls bénéfices (stratégiques) qu'on va mentionner, mais évidemment c'est les premiers qu'on regarde c'est ceux qui vont avoir un impact direct sur les indicateurs de performance, ou ceux qu'on estime sont ceux qui auront un impact direct sur la performance de l'entreprise. (Planificateur stratégique, Vika)

Toutefois, bien que les données stratégiques soient importantes pour l'approbation d'un projet, le planificateur stratégique explique que les indicateurs associés au maintien des actifs ne font pas partie du tableau de bord géré par son équipe. L'indicateur le plus probant que suit ses collègues est celui du surplus en termes d'argent n'ayant pas été investi, donc de déficit. Ainsi, ce département ne possède pas la connaissance, ni même l'accès à l'indicateur concernant le déficit d'entretien logiquement associé au maintien des actifs.

On n'a pas beaucoup d'indicateurs qui seraient spécifiquement associés au maintien des actifs parce qu'il n'y a pas de suivi régulier des indicateurs. Il y a des indicateurs de maintien des actifs mais qui sont très récents, je pense, en terme

des actifs, mais on les renouvèle pas, on ne fait pas un suivi de l'indicateur assez fréquemment, on va revoir l'indicateur, mais à toutes les années, ou à toutes les deux ou trois ans. Donc ça ne fait pas partie de ce qu'on a dans notre tableau de bord... (Planificateur stratégique, Vika)

5.3.3 DIRECTION DES PROJETS MAJEURS

Pour réaliser les projets, la division des projets majeurs est sub-divisée en plusieurs bureaux de projets dont deux ont la mission de maintenir les actifs. Cette division exécutive a été fondée lorsque le besoin de croissance et de réfection de l'ensemble du réseau s'est fait ressentir. Auparavant, les activités de Vika étaient essentiellement opérationnelles puisque l'offre de service était demeurée la même depuis sa fondation. Aujourd'hui, la division des projets majeurs est reconnue entre autres pour sa maturité en gestion de projet. D'ailleurs, sur une base régulière, les employés de la division sont appelés à partager leur expertise sur leurs pratiques de gestion de projet.

Étant la division qui regroupe le plus de ressources qualifiées en gestion de projets dans l'ensemble de l'organisation, leur mandat est de réaliser les projets priorisés par le comité GPP. Les gestionnaires à la tête des bureaux de projets se perçoivent comme des petites moyennes entreprises.

Au sein de la grande famille de Vika, on a créé des bureaux de projets, qui sont comme des PME. (...) L'avantage ici, t'as tous les secteurs : administrateurs de contrats, d'ingénierie, de mise en œuvre donc c'est toute une équipe de projet qui fait que tu réalises tout à l'interne ou à peu près. (...) La particularité aussi du bureau de projet, c'est un peu un partenariat public-privé : on a des partenaires qui ont répondu à des appels d'offres pour des mandats sur plusieurs années. Alors on a autant de ressources Vika que de consultants. (Intégrateur, Vika)

5.3.3.1 GOUVERNANCE GPP – PROJETS MAJEURS

L'implication du comité de gestion portefeuille de projets a cours principalement en amont du processus de gestion des programmes et chaque équipe sous le radar doit rendre des comptes régulièrement en respectant les portes d'autorisation et contrôle. En effet, dans le vocabulaire utilisé chez Vika, les équipes sont des bureaux de projets qui gèrent des programmes ayant un cycle de vie allant de quatre à six ans. Considérant que l'envergure des programmes peut atteindre les 500 M\$, il s'avère essentiel et incontournable que le comité de gestion de portefeuille de projets évalue chacun des projets inclus dans le programmes et en fasse une priorisation basée sur les besoins de l'exploitation. Une fois que l'envergure obtient l'approbation du comité et que les principaux projets sont sélectionnés, le comité de gestion du programme poursuit les études techniques plus précises et part en appel d'offre pour octroyer des contrats qui vont au-delà des capacités humaine et technique de Vika. Le gestionnaire de programme gère donc un ensemble de projets.

5.3.3.2 INTÉGRATION DES TRAVAUX AU SEIN DES BUREAUX DE PROJETS

Considérant la complexité du réseau en terme de nombre d'actifs différents et aussi d'accessibilité pour atteindre lesdits actifs, une équipe de planificateur se dédie à intégrer les travaux de chacun des Bureaux de projets. Ainsi, une fois par mois, les bureaux de projets communiquent chacun leur stratégie de réalisation et les planificateurs s'assurent que les travaux ne se nuisent pas. L'équipe de services aux projets fait donc un travail essentiel pour conjuguer les échéanciers de chaque projet. C'est ce qu'ils appellent la « planification intégrée ».

En effet, à l'interne des bureaux de projets, des comités de pilotage se sont organisés pour mieux faire valoir les intérêts des parties prenantes impliquées : promoteur du projet, l'exploitant et autres directions pouvant être touchées par les projets en cours. Ces comités de pilotage sont autonomes en ce sens où ils supervisent les travaux et sont tenus informés grâce à des processus d'autorisation et de contrôle mensuels.

Toutefois, les projets majeurs eux suivent un processus de contrôle différent des autres projets. En ce sens où les programmes de grande envergure qu'ils entreprennent leur offre une autonomie par rapport à certains principes de gouvernance. Les projets majeurs rendront des comptes à la GPP moins fréquemment qu'à leur comité de pilotage interne.

Lorsque le comité de pilotage interne rend compte de nouvelles contraintes, le comité doit en aviser le comité de gestion du portefeuille de projets et émettre une demande de changement d'envergure. Cette demande doit être signée par l'exploitant et obtenir l'approbation du comité GPP. Dans des occasions où de l'argent est libéré (voire non-dépensé tel que prévu sur des projets), le gestionnaire de programme a la liberté de la ré-investir dans des projets ayant déjà été sélectionnés et se trouvant au sommet de la liste des projets prioritaires selon le comité de pilotage.

En fin de programme, les gestionnaires rendent des documents de transfert de responsabilités à l'exploitant et complète le bilan du programme en détaillant la performance, les leçons apprises et l'impact stratégique du programme. Ce document est rendu à la demande de la gestion de portefeuille de projets.

5.4 MAINTIEN DES ACTIFS

Avant la grande révision des pratiques en gestion de portefeuille de projets, les projets de maintien des actifs étaient accordés et répandus à travers les divisions de Vika. L'ensemble des actions n'était pas intégré. Ainsi, suite à la révision du plan d'affaires qui se nomma par la suite Plan stratégique 2020, un portefeuille dédié aux projets de maintien des actifs a été défini notamment pour répondre à la priorité stratégique qui est d'optimiser les investissements en renouvellement d'actifs et ce de façon transversale au sein de Vika. En respect du thème de la recherche traitant des infrastructures parapubliques, voici un résumé des pratiques de gestion du parc d'actifs de Vika.

Considérant le mandat de la division exécutive des services techniques, il s'avère incontournable d'aborder l'un de ses comités. En fait, depuis l'été 2014, la division a mis sur pied le comité de connaissance des actifs ayant la tâche claire de tenir à jour l'indice de condition du parc ainsi que l'indice de déficit d'entretien. Ce comité aura donc comme défi de recenser l'ensemble des actifs de Vika et d'en garder un suivi pour gérer les besoins d'entretien. La mise en place de ce comité survient au moment où des inquiétudes sont émises quant à la criticité de certains actifs susceptible d'affecter le service de Vika.

5.4.1 PROBLÉMATIQUE EN MAINTIEN DES ACTIFS CHEZ VIKA

En 2014, l'âge moyen de la majorité des actifs oscille entre 40 et 50 ans. La plupart ayant atteint leur durée de vie technique, les gestionnaires ont le devoir de maintenir leur fiabilité tout en gérant la demande croissante des clients. En fin de vie utile, le vieillissement des actifs tend à s'accélérer plus rapidement en raison de l'affluence des utilisateurs. Par conséquent, la fiabilité ainsi que la sécurité sont des critères qui

écopent au détriment de la qualité de service à laquelle s'attendent les usagers du réseau. Pour prévenir la dégradation de l'offre de Vika, les gestionnaires et ingénieurs vont faire leurs estimés de besoin sur la base du critère de la fin de vie technique. Toutefois, d'autres employés tels que le gestionnaire de programme, calcule les risques en fonction de la durée de fin de vie d'utilisation. Par conséquent, un actif peut avoir une durée de vie technique plus longue que sa durée de vie d'utilisation compte tenu de l'achalandage qui s'est accru à un rythme dépassant les prévisions. D'ailleurs, c'est une situation qui soulève des discussions avec le principal bailleurs de fonds au niveau du gouvernement provincial :

(...) la subvention *du gouvernement provincial* est basée sur la fin de vie utile des installations ou des infrastructures. Alors que nous on fait des travaux dans des infrastructures qui n'ont pas atteint leur fin de vie utile. Pourquoi ? Parce que c'est urgent. Parce que ça se dégrade beaucoup plus rapidement que ce qui est prévu dans les normes du gouvernement. Alors on a fait une démonstration comme quoi la durée de vie utile n'était pas le bon critère. On s'est entendu avec les gens du gouvernement, les personnes qui sont responsables de notre dossier de Vika, on a appelé ça la « fin de vie d'utilisation ». Tout ça du fait que les installations datent de plusieurs années, 40 ans, et la conception à l'époque, les matériaux utilisés, et surtout la spécificité de l'environnement de nos actifs, il y a beaucoup d'achalandage... *tout ça n'était pas basé sur une utilisation telle que celle connue aujourd'hui. Par conséquent, la dégradation des actifs survient plus tôt que prévu.* (Gestionnaire de programme, Vika)

Lorsque l'enjeu est critique pour la qualité du service, le problème d'entente entre les experts de Vika et le gouvernement par rapport au choix du critère justifiant une intervention peut être surmonté de façon unilatérale. Dans de rares cas, lorsque l'intervention est jugée comme urgente et nécessaire et que l'accord du ministère tarde à venir, Vika, utilise son propre règlement d'emprunt et démarre le financement de certains projets.

Considérant cette dynamique et la dégradation accélérée des actifs, Vika gère deux programmes qui ont pour objectif de rénover l'ensemble du parc des actifs au niveau

des systèmes et des infrastructures, depuis l'aube des années 2000. L'envergure des investissements sont respectivement de l'ordre de 80 millions et 650 millions de dollars. En observant l'ensemble du budget du portefeuille de projets, se sont près de 75% du budget global du PTI réservé à la maintenance des actifs. Par conséquent, l'attention des directeurs exécutif sur ce portefeuille est grande compte-tenu de la criticité du dossier, puis les pouvoirs qui sont attribués sont par conséquent aussi importants. En effet, tel que mentionné dans la section Gouvernance GPP – Projets majeurs, les dirigeants des programmes jouissent d'une certaine autonomie.

5.4.2 INDICE DE CONDITION DU PARC

En 2014, le déficit d'entretien était estimé à 6 milliards de dollars. Ce montant équivaut à la somme des 300 à 400 millions qui doivent être investis d'ici 2030 pour remettre les actifs à neuf. Étant donné que la valeur du parc d'actifs est connue et suivie, Vika surveille un indicateur particulier; celui de la condition du parc. Actualisé annuellement, cet indicateur fait le rapport entre le déficit et la valeur totale du parc. Théoriquement, cela signifie que l'investissement dans des projets de maintien des actifs devrait diminuer le déficit et donc améliorer l'indicateur de condition du parc.

De plus, au sein de Vika, la division de gestion des Projets majeurs a initié dans les années 90 le calcul de cet indicateur sur l'ensemble des équipements fixes. Considérée comme avant-gardiste par rapport au reste de l'organisation, leur savoir-faire a ensuite été repris par le groupe de Connaissance des actifs de la division des Services techniques. Ceux-ci font aujourd'hui le suivi de cet indicateur sur l'ensemble du parc. Pour garantir une meilleure précision des données, le groupe de connaissance des actifs compare et partage leur données sur les équipements fixes avec la division des projets majeurs. En les comparant annuellement, ils sont à même de s'informer des actions posées sur les actifs et donc de peaufiner leur connaissances mutuelles. Par ailleurs,

bien que ce mandat semble être colossal, il demeure dans l'avantage de Vika de se donner les moyens pour mieux recenser et connaître l'état de ses actifs.

Un élément distinctif du suivi de l'amélioration des actifs entre ces deux groupes est le suivant : en plus que de calculer la valeur d'acquisition d'un actif, le groupe de gestion des Projets majeurs calcule aussi la valeur de renouvellement d'un actif. C'est-à-dire qu'ils prennent compte des coûts additionnels à l'achat, tels que le salaire des employés qui auront le mandat de remplacer lesdits actifs. Le fait que cette méthode soit uniquement utilisée au sein des Projets majeurs peut poser problème dans l'évaluation globale des actifs à remplacer. Autrement dit, lorsque le comité de gestion de portefeuille de projets évalue les projections à long terme pour résorber le déficit d'entretien, leurs prévisions financières prennent en considération seulement l'aspect matériel du remplacement des actifs. À partir de cette différence d'éléments de calculs, la charge financière finale est susceptible d'altérer.

Bref, dans un monde idéal, les gestionnaires peuvent suivre la condition physique actif par actif grâce à cet indicateur. Toutefois, au moment de la collecte de données, la maîtrise de cet indice n'était pas encore infaillible.

Et puis... depuis on va dire quelques mois ou quelques années, dépendamment à qui on parle, on a un indice de condition du parc qui lui, va estimer le déficit d'investissement. Donc on a un déficit d'investissement qui établit un certain montant et que l'on souhaite résorber à l'horizon 2030. Pour se faire, il faut investir de l'ordre de 300 à 400 millions de projets par an en plus de ce qui a déjà été identifié. Donc c'est un indicateur pour dire si on veut aller à un niveau de criticité... En fait tout devient un aspect de criticité d'actifs. Si on veut aller et diminuer le niveau de criticité, le risque de nos actifs, il faut qu'on investisse un certain montant et ce niveau d'investissement est mesuré par un indicateur qui n'est pas encore complètement final à l'heure où on se parle. (Gestionnaire de portefeuille de projets, Vika)

Ainsi l'utilisation de l'indicateur ne sert pas seulement aux prévisions financières, mais aussi aux décisions stratégiques. En ce sens où les gestionnaires peuvent accepter de

gérer un niveau de criticité des actifs, donc le risque qu'ils ne répondent plus à leurs fonctions principales. Ce choix relève donc de la gestion du risque à l'échelle globale de Vika. De plus, en amortissant les investissements à réaliser pour résorber le déficit d'entretien, les gestionnaires peuvent donc estimer les annuités nécessaires. L'objectif de résorption du déficit d'entretien est surtout idéaliste puisqu'il oriente les décisions vers un parc d'actifs ne comportant aucun risque.

Une fois que la valeur du parc est connue et, du coup, les montants à investir pour gérer le niveau de criticité des actifs, cet indicateur peut-il servir aussi à prioriser les projets de maintien ? Est-ce que le fait d'abaisser la criticité du parc peut être perçu comme étant un bénéfice ? Si oui, jusqu'à quelle mesure ? C'est le questionnement que se pose d'ailleurs le conseiller en gestion de portefeuille :

(...) moi je vois difficilement, je généralise, je ne prioriserais pas un remplacement d'actif qui ne fait que diminuer l'indice de condition du parc. Il faudrait à la rigueur qu'il y ait un enjeu de fiabilité qui nécessite que l'actif soit remplacé. Si l'actif est en fin de vie utile et qu'on juge que son indice de condition est critique mais qu'il marche bien, qu'il n'y a pas d'impact sur la sécurité des passagers, des employés, sur la fiabilité du service, pourquoi on le remplacerait ? Donc c'est pour ça que, autant c'est important de pouvoir prioriser les remplacements d'actifs par rapport à leur criticité, d'un point de vue « bénéfice » c'est plus important de voir à criticité égale lequel va avoir autre bénéfice. Puis là tu regardes encore le risque « de ne pas faire ». Si je ne remplace pas mon serveur, ma commande centralisée est en panne, mon *service* est en panne, oups j'ai affecté la fiabilité, j'ai affecté la satisfaction à la clientèle. Tu peux le regarder par rapport à ça. Tsé c'est flou un peu les bénéfices d'un projet de maintien, mais en même temps je me questionne à savoir au-delà du maintien de l'indice de condition du parc, d'indice de criticité, de risque opérationnel, une fois qu'on a identifié que c'est un actif à risque, il est à risque. Puis nos bénéfices, ils sont ailleurs. (Conseiller en gestion de portefeuille de projets, Vika)

À la lecture de ce témoignage, les décideurs se doivent de voir au-delà de la diminution du déficit d'entretien. En fait, en acceptant consciemment de gérer un parc d'actifs à un niveau élevé de risque, on peut prévoir les bénéfices, ou plutôt les inconvénients (*disbenefits*) en les illustrant en cascade, tel des dominos qui se frappent les uns à la suite de l'autre. Ainsi, comme l'a précisé le conseiller, la résorption du déficit d'entretien

doit aussi se conjuguer au « risque de ne pas faire ». Or, les bénéfices stratégiques sur lesquels les projets seraient priorisés devraient donc se décliner de la sorte, c'est-à-dire en analysant le projet non seulement à l'échelle de l'actif, mais aussi par rapport au rayonnement de son impact.

5.5 INTÉGRATION DE LA GESTION DES BÉNÉFICES DANS LA GPP

5.5.1 HISTORIQUE ET SITUATION ACTUELLE

En 2010, Vika a commandé un audit pour améliorer la gestion de portefeuille de projets. L'auditeur a interviewé les membres du comité GPP et leur a demandé de prioriser là où il était préférable pour le bien de l'organisation d'investir plus d'efforts d'améliorations. La gestion des bénéfices a donc été reconnue comme une priorité à pour optimiser les processus de gestion de portefeuille de projets et améliorer la réalisation des projets, c'est-à-dire une priorité stratégique. Cette implantation s'est découpée en deux étapes ; la reddition de comptes et le suivi des bénéfices en deuxième temps.

Ce n'est donc qu'au début de l'année 2013 qu'une décision a été prise visant à implanter la gestion des bénéfices au sein de Vika. Cette pratique avait donc l'approbation de l'ensemble des directeurs exécutifs. D'ailleurs, selon le conseiller en GPP, la forte volonté des supérieurs hiérarchiques, des directeurs exécutifs, a constitué un important facteur de réussite pour intégrer cette pratique. Ceux-ci souhaitant améliorer de manière unanime la situation économique de Vika et aussi avoir meilleure presse auprès de ses usagers, ils étaient convaincus que l'intégration d'une telle pratique soit positive pour mieux investir. Un second facteur de réussite serait, selon le gestionnaire de portefeuille de projets, celui de travailler avec la même méthodologie et d'utiliser le même langage managérial. D'ailleurs, l'annexion du département de planification

stratégique sous la direction de la GPP aurait contribué à l'harmonisation du vocabulaire employé par les divers secteurs concernant la réalisation du plan stratégique de Vika.

En fait, au cours des entrevues plusieurs raisons ont été soulevées pour justifier l'intégration de cette pratique. D'abord, d'un point de vue financement, le conseiller en gestion de portefeuille affirme le bien-fondé d'intégrer les meilleures pratiques de gestion spécialement lorsque l'organisation subsiste des fonds publics :

Tantôt je te disais qu'un autre ministère parle de retour sur investissement, alors ça va devenir quelque chose d'omniprésent parce que l'argent est trop rare pour pas avoir à le justifier d'avantage. (Conseiller portefeuille de projet, Vika)

Il est voulu donc de convaincre davantage le gouvernement de l'importance d'accorder les investissements souhaités en présentant les bénéfices stratégiques potentiellement réalisables par les projets. En complément, le gestionnaire de programme abonde dans la même veine :

Dans les circonstances qu'aujourd'hui il y a de moins en moins d'argent, de plus en plus de besoins : connaître les bénéfices de chaque actions que je pose va m'aider à prendre des décisions. Chef de division des Projets majeurs, Vika)

D'un point de vue stratégique, l'intégration de la gestion des bénéfices s'avère bénéfique spécialement pour présenter la performance des projets et un portrait global crédible face aux bailleurs de fonds, selon le gestionnaire du portefeuille de projets :

Oui, un levier mais on n'a pas attendu d'avoir la gestion des bénéfices pour appuyer sur ce levier. Il était déjà là avant. C'est juste que la gestion de bénéfices va renforcer en disant que c'est quelque chose qui est dans la culture de Vika de plus en plus de façon globale. Donc ce n'est pas un département spécifique qui a une problématique spécifique en termes de subvention. C'est global à l'entreprise et c'est quelque chose qui est transversal à l'entreprise donc c'est juste de renforcer aussi avec la gestion de bénéfices et le discours qu'on a et la pertinence du discours qu'on a, à chaque fois qu'on va voir nos partenaires. (Chef de division des projets majeurs, Vika)

Ainsi, la décision d'intégrer cette pratique a non seulement le potentiel d'améliorer les relations avec les parties prenantes extérieures, mais ultimement aussi à rendre le portefeuille performant:

(...) le portefeuille devrait être mesuré par rapport à l'impact de ses bénéfices. Puis, les projets demeurent une mesure coûts, temps, livrable ou qualité appelle-le comment tu veux, mais dans un contexte où de ça, de ce triangle-là, tu as tes bénéfices, alors tes décisions de performance doivent être prises en tenant compte de l'impact sur les bénéfices. Mais ton portefeuille n'est pas performant parce que tes projets livrent à temps. Ton portefeuille est performant parce que tu tires des bénéfices qui sont reliés à l'atteinte des objectifs du plan stratégique. On n'oublie pas que l'objectif du portefeuille c'est de contribuer à atteindre des objectifs stratégiques. (Conseiller de portefeuille de projets, Vika)

De concert avec cette dernière citation, le gestionnaire de portefeuille s'exprime sur l'aspect de cause à effet des bénéfices agissant sur la performance du portefeuille :

Pour moi, la définition d'une performance c'est par rapport aux bénéfices que génère le portefeuille de projets. Toujours on a la même veine, on ne fait pas des projets pour le plaisir d'en faire, on le fait parce que ça génère des bénéfices et e... ces bénéfices sont reliés directement aux choix qu'on fait. C'est sûr que en termes de performance y'a toujours des... on va dire des heu... des aspects collatéraux qui vont être à améliorer. Comme la planification, comme la livraison des projets en temps, un niveau de qualité. C'est sûr que quand on met une emphase sur les bénéfices et qu'on dit c'est ça ton indicateur clé de succès de ton projet eh ben, les personnes vont dire ben si c'est le bénéfice, je vais gérer mon projet différemment ou je vais mettre l'emphase sur des aspects qui vont m'assurer que je vais être ne mesure de livrer les bénéfices. En faisant ça, ben je vais... une des choses assez évidente en termes de cause à effet, c'est le délai de livraison. Ton bénéfice, peu importe s'il se concrétise ou pas, mais il faut au moins livrer quelque chose pour pouvoir livrer un bénéfice et le plus tôt possible. Donc l'aspect délais devient quelque chose de très important. Et c'est un levier qui, après, va permettre de regarder ta performance de portefeuille de projets et dire ben nos projets on les livre par rapport à ce qui a été autorisé beaucoup plus rapidement, mais c'est normal, c'est parce qu'on a mis l'emphase sur les bénéfices. (Gestionnaire de portefeuille de projets, Vika)

Considérant la perception partagée des employés sur la gestion des bénéfices, il semble que tous aient vu cette intégration comme une qui nécessite un changement de culture organisationnelle. La compréhension de l'envergure de cette intégration a donc mené les employés du département de portefeuille de projets à mettre en commun les efforts pour d'abord faire connaître la nouvelle pratique.

En ayant étudié les meilleures pratiques en gestion des bénéfices, le conseiller corporatif est habilité à vulgariser la pratique à ses collègues. D'ailleurs, son raisonnement repose sur les sept éléments constitutifs issus du manuel de formation de Jenner et Apmg-international (2012) qui garantissent une condition gagnante à la mise en pratique d'une gestion des bénéfices:

1. Alignement des bénéfices avec les stratégies ;
2. Débuter la définition du projet avec la finalité en tête ;
3. Utiliser les meilleures pratiques en gestion de projet ;
4. Intégrer la gestion des bénéfices à la gestion de la performance financière ;
5. Établir une gouvernance en termes de rôles et responsabilités et processus de mesures des bénéfices ;
6. Développer une culture de création de valeur ;
7. Gérer les bénéfices à partir du portefeuille de projets.

Parmi ces sept éléments constitutifs, Vika peut affirmer que certains de ces éléments sont déjà respectés, mais que des efforts supplémentaires doivent être investis pour que les gestionnaires pensent davantage en termes de création de valeur et qu'ils évaluent les différents scénarios possibles des projets sur la base de la valeur et sur la rentabilité tant financière que stratégique. Cela implique aussi de revisiter les rôles et responsabilités des employés impliqués dans le processus de gestion des bénéfices.

Conscientiser l'ensemble des employés relève d'un important défi organisationnel. Les employés du département de portefeuille de projets ont procédé étape par étape, sans

avoir planifié une stratégie de changement de processus ou d'implantation de pratique clairement définie au préalable.

Ainsi, à l'heure actuelle, la gestion des bénéfices intégrée au sein de Vika touche des groupes distincts :

- Le promoteur qui s'avère être aussi l'exploitant ;
- L'exécutant : la division des projets majeurs en maintien d'actifs;
- Le département de planification stratégique ;
- Le département de gestion de portefeuille de projets ;
- Le comité de gestion de portefeuille de projets.

Le processus de gestion des bénéfices a été implanté sous la gouverne du département de gestion de portefeuille de projets et d'investissements. Ayant le support de la haute direction, ils se chargent de développer les outils et les pratiques, tout en poursuivant leur rôle d'accompagnateur en gestion de projet. Pour développer ces pratiques et faire en sorte qu'ils soient l'objet d'une meilleure appropriation, ils proposent à leurs collègues concernés par la gestion de projet dans de multiples départements de se joindre à des activités de tables rondes.

En procédant progressivement à l'implantation, le conseiller corporatif annonce par courriel une problématique sujette à des améliorations ou des discussions. L'inscription des participants se fait sur une base volontaire et par intérêt.

Depuis la décision d'implanter la gestion des bénéfices, de nombreuses tables rondes ont été animées. Le fait d'avoir regroupé des personnes possédant des expériences et des connaissances variées selon leur parcours et environnement de travail au sein de Vika a facilité l'implantation par l'identification de problématiques communes et de solutions satisfaisant une majorité.

Par exemple, le premier outil d'identification des bénéfices a été implanté dans le formulaire d'identification d'opportunité d'affaires. Le format de cet outil ainsi que les directives pour le remplir ont été le fruit de discussions en table ronde. S'en est suivi la définition d'un formulaire à ajouter en annexe de la charte, puis un troisième directement intégré à la charte de projet: offrant davantage de légitimité au formulaire. Lors de ces tables rondes, les participants pouvaient discuter sur des éléments parfois moins inclusifs des dynamiques de chacune des divisions.

C'est à partir de l'implantation de l'outil le plus récent, le plan de réalisation des bénéfices, que le conseiller corporatif peut dorénavant produire un rapport de suivi des bénéfices au niveau du portefeuille. Cependant, sans l'appropriation et le respect des formulaires, la valeur du potentiel de ces outils se perd. C'est donc tout à l'avantage du conseiller corporatif de proposer des outils qui trouvent consensus, du moins en table ronde, pour garantir une meilleure utilisation et, du coup, faciliter son rôle d'accompagnateur en gestion de projet et de médiateur pour l'arrimage au plan stratégique.

Les sections suivantes détailleront les étapes du processus de gestion de bénéfices telles qu'intégrées à la gestion de portefeuille de projets chez Vika.

5.5.2 PLANIFICATION

En référence aux compétences organisationnelles nécessaires pour intégrer une nouvelle pratique de gestion selon Ashurst et al. (2008), il s'avère à propos d'en faire l'analyse adaptée au cas de Vika.

Pour planifier les bénéfices, il faut réfléchir à la première responsabilité d'un promoteur soit celle d'atteindre les objectifs de son projet selon des critères prédéterminés.

Considérant l'implantation du plan de réalisation des bénéfices chez Vika et, par le fait même, de l'étape incontournable de l'identification des bénéfices dès les premiers outils, le promoteur doit justifier l'apport de son projet en termes de bénéfices. À titre de rappel, les bénéfices sur lesquels les gestionnaires souhaitent miser sont de natures tangible et intangible. Par la suite, selon l'objectif et les bénéfices identifiés, son projet sera arrimé à une ou des stratégies d'un portefeuille en particulier.

Bien entendu, la première étape, celle d'identification du projet, comporte aussi le choix de la solution préférée et par conséquent oblige une révision des bénéfices identifiés à haut-niveau. Suite aux commentaires et recommandations des gestionnaires de portefeuille de projets, l'opportunité d'affaire présentée par le promoteur doit être ajustée (au besoin). Si l'opportunité d'affaire est acceptée, le promoteur obtient l'accord pour poursuivre ses études de faisabilité.

Ainsi dans la deuxième phase du cycle de vie de projet, celle de planification, le promoteur a la responsabilité de préciser le contenu de son projet, en collaborant étroitement avec les diverses parties prenantes impliquées dans la réalisation ainsi que lors du transfert aux opérations. Par le fait même, il devra réviser et obtenir un consensus avec les autres partenaires sur la prévision des bénéfices qui seront réalisés. À cette deuxième phase du projet, il s'avère prioritaire qu'il obtienne spécialement l'aval du propriétaire de l'actif. Dans ce cas-ci, le propriétaire occupe aussi le rôle d'exploitant du réseau. Les employés des opérations sont ceux qui travailleront au quotidien avec cet actif. Le promoteur du projet doit donc valoriser leur contribution dans l'identification du bénéfice à réaliser.

En communiquant avec le propriétaire de l'actif, le promoteur de projet recueillera les informations pertinentes pour remplir l'outil incontournable au passage à la 3e porte d'approbation: le plan de réalisation des bénéfices. Tel que mentionné plus tôt, un outil

similaire figurait à titre d'annexe avant qu'il devienne partie intégrante de la charte de projet.

Par ailleurs, le transfert aux opérations est susceptible de soulever des défis organisationnels dont il sera question dans la section 5.5.5 Révision. Cela dit, tel que le souligne le gestionnaire, non seulement la contribution du propriétaire de l'actif importe en planification, mais elle est essentielle à la « concrétisation du bénéfice ».

(...) donc on reprend ce qui a été dit lors de l'opportunité d'affaires, à la porte 1, puis on dit ben notre bénéfice global ou ce qu'on avait pensé être un bénéfice, est-ce qu'il est toujours là et puis s'il est là, comment il se concrétise, avec quelle mesure, de quelle façon, ça va être quoi sa date de début, sa date de fin, son indicateur. Ça, en fait y'a deux intervenants essentiels à ce niveau-là, il y a le propriétaire du bénéfice, principalement ça va être le promoteur et il va y avoir les personnes au niveau de l'exploitation ou au niveau du terrain qui vont voir comment se concrétise le bénéfice. Donc comment le bénéfice va être mesuré, identifié et c'est ceux qui ont une possibilité d'action ou d'impact sur la concrétisation du bénéfice. (Gestionnaire de portefeuille de projets, Vika)

Ce témoignage enrichit aussi la recherche en détaillant la planification des bénéfices à rencontrer. En effet, toujours à la porte 2 et pour l'obtention de la signature (l'approbation) de la charte du projet, Vika mise aussi sur la désignation d'un propriétaire du bénéfice. Ce nouveau rôle est sujet à apporter davantage de sentiment d'imputabilité pour encourager la réalisation desdits bénéfices.

Toutefois, bien que cette nomination soit évidente d'un point de vue théorique, il n'en va pas moins que les employés démontrent de la résistance pour endosser cette nouvelle responsabilité et même celle de remplir le plan de réalisation des bénéfices :

Dans la charte on a une section bénéfices qui demande de décrire les bénéfices et c'est là où l'on a un verbatim qualitatif où les gens se sentent hyper-crétifs et généreux. Quand on demande de remplir le plan de réalisation des bénéfices qui n'a pas été fait beaucoup parce que c'est un document relativement récent dans notre processus d'intégration, c'est là où l'on rencontre le plus de défis. (Conseiller GPP, Vika)

C'est d'ailleurs une préoccupation soulevée par le conseiller corporatif: les bénéfices doivent être le plus possible intégrés aux opérations, mais ce soucis, ou encore, le transfert ne se fait pas encore naturellement chez Vika, mais les canaux de communications sont en constante amélioration.

Le Tableau V.1 présente un exemple de l'information que doit fournir le promoteur du projet dans la charte de projet et ce, pour chaque bénéfice identifié.

On note d'abord la différenciation entre le responsable du bénéfice et le propriétaire. Pendant le projet, un employé aura la responsabilité de garantir la réalisation du bénéfice identifié qui, une fois le projet terminé, sera transféré au propriétaire d'un actif (par exemple). La communication entre ces deux acteurs sera importante pour en faire la réalisation.

Tableau V.1 Plan de réalisation d'un bénéfice

Bénéfices et liens stratégiques			
BÉNÉFICE MESURÉ 1			
Propriétaire	<Titre et nom>	Responsable	<Titre et nom>
Indicateur			
Méthode de calcul	<Comment la mesure sera calculée>		
Lien stratégique	<Lien avec le Plan 2020>		
Hypothèses et conditions de succès	<Hypothèses et conditions de succès pour livrer le bénéfice>		
Mesure initiale	Date de la mesure initiale	Cible	Date prévue d'atteinte de la cible

En prônant une approche d'accompagnement individuel plutôt qu'en offrant des formations de groupe, le conseiller corporatif est en mesure d'offrir une aide sur mesure pour pousser la réflexion du promoteur à améliorer la charte de projet, par conséquent la section du plan de réalisation des bénéfices aussi. Cet outil, bien que

simple à compléter, nécessite des réflexions additionnelles et pousse le promoteur du projet à clarifier le cadre logique de son projet. En révisant la charte avec le promoteur, le conseiller corporatif l'aide à réfléchir les indicateurs, les hypothèses critiques des livrables, des objectifs et de la finalité du projet. Ainsi, cela simplifie et ajoute de la cohérence au plan de réalisation des bénéfices d'un projet.

L'imputabilité du promoteur se fait d'autant plus sentir par le fait qu'il doit indiquer une mesure initiale, sa date, une cible et lorsqu'il est prévu d'atteindre cette cible. Ainsi, considérant l'ensemble des acteurs devant signer la charte de projet, tous sont au courant et s'engagent théoriquement à atteindre les cibles visées. Cet outil permettra non seulement d'évaluer la performance du projet, mais aussi de faciliter les communications avec le propriétaire de l'actif.

Dans la même veine, l'indicateur ciblé par le bénéfice a tout avantage à être inter-relié avec les indicateurs du tableau de bord corporatif pour faciliter le suivi et la réalisation des bénéfices.

Faire le lien avec le tableau de bord corporatif activé par l'équipe de planification stratégique qui est déjà suivi par les directeurs des secteurs, permettrait d'éliminer les doublons et d'intégrer les données en un même tableau de bord. (Conseiller corporatif, Vika)

Or, le choix de l'indicateur importe beaucoup dans la planification d'un bénéfice. Il en va de même pour la mesure initiale du bénéfice sans laquelle l'amélioration promise ne repose sur aucune base de référence.

Toujours dans la charte de projet, un deuxième tableau figure pour recenser et clarifier les autres bénéfices, ceux qui ne peuvent être mesurés concrètement. Le Tableau V.2 ici-bas en est un exemple. Toujours comme pour le tableau des bénéfices mesurables, le promoteur est appelé à clarifier le lien du bénéfice au plan stratégique de Vika.

Tableau V.2 Identification des bénéfices non-tangibles

BÉNÉFICES NON MESURÉS	
Description du bénéfice	Lien stratégique

Dans la réalité, selon le conseiller corporatif, les promoteurs ont démontré une réticence à apposer leur signature pour leur nouveau rôle de « propriétaires ». Ils ont énoncé aussi une difficulté à concrétiser un plan pour atteindre les bénéfices identifiés, leurs indicateurs ainsi que les périodes de mesure (début-fin). L'accompagnement individuel a aidé à diminuer cette résistance, mais devra se maintenir jusqu'à leur pleine appropriation de l'outil. Le conseiller présente quatre raisons principales qui seraient à la source de cette résistance :

- Difficulté d'identifier des mesures : problème de disponibilité d'information ;
- Difficulté de formuler des bénéfices de façon quantifiable ;
- La part d'imputabilité: refus de s'engager à 100% en tant que propriétaire ;
- Problème de culture de valeur : changer un actif pour changer ou changer pour en augmenter le bénéfice ?

Une des raisons qui sous-tend cette résistance provient du fait qu'il manque de liens formels de communication entre le promoteur et l'exploitant en vue du transfert du projet et des bénéfices. Selon le plan de réalisation demandé aux promoteurs, la mesure finale des bénéfices identifiés peut s'effectuer des mois et parfois même des années après le transfert aux opérations. Par conséquent, le processus de communication organisationnelle souffre d'une déficience pour accompagner les gestionnaires à respecter leurs engagements, particulièrement par rapport à l'imposition du rôle de propriétaire de bénéfices.

5.5.3 LIVRAISON

Après les activités liées à la planification selon Ashurst et al. (2008), suivent celles de la livraison, ou plutôt la capacité de livrer des bénéfices. Cette étape met l'emphasis sur l'importance qu'une pratique soit implantée à différents niveaux dans l'organisation afin d'améliorer le processus de gouvernance et ultimement, pour que les bénéfices planifiés puissent être correctement exploités et réalisés.

Dans cet ordre d'idée, le gestionnaire de portefeuille admet que pour garantir la mesure du bénéfice, il manque un segment pour compléter la boucle :

(...) j'ai une mesure et si elle ne se concrétise pas, j'ai tous les éléments pour pouvoir faire le changement adéquat pour pouvoir influencer ces mesures puis cristalliser ce bénéfice, donc à 2 personnes : le responsable de la mesure et du suivi au niveau de l'exploitant, la personne qui est responsable, et le promoteur de l'indicateur de façon globale. Au niveau de la gestion de portefeuille de projets, ben on doit s'assurer que les deux personnes se parlent et qu'on a un suivi de la mesure de façon globale. Parce qu'on a une responsabilité de faire un suivi des bénéfices et de faire un rendre compte à ce niveau-là. (Gestionnaire de portefeuille de projets, Vika)

Ce témoignage trouve une concordance avec celui du planificateur stratégique qui prône pour davantage d'initiatives dès la mise en place du plan de réalisation des bénéfices :

C'est une coupure très nette des responsabilités de projet, il y a une équipe qui réalise le projet et le livre au promoteur et une fois que c'est livré, l'équipe n'est plus responsable. On ferme le projet. Il n'y a plus de reddition de compte en lien avec le projet parce qu'il est fermé. Alors que les bénéfices qu'on avait dit qu'on avait identifiés dans le projet, par la suite on va mettre le chiffre, par exemple: réduction de frais quelconque de 50%, mais si à la fin la réduction est uniquement de 25 ou de 30% il n'y a personne qui va faire un retour et dire que je n'ai pas atteint mon objectif de réduction pour les raisons suivantes. Ou oui je l'ai atteint ou non je ne l'ai pas atteint et qui va expliquer pourquoi et permettre d'apprendre quand on fait ce type de projet-là on avait mal évalué l'avantage... des choses comme ça. Je pense que c'est un « work in progress ». La première étape initiative était de mettre en place ce plan de réalisation des bénéfices, mais je pense qu'il y a encore évidemment du travail à faire pour qu'on en tire tous les bénéfices, de

l'initiative du plan de réalisation. Pour qu'on en tire le maximum, je pense qu'il y a d'autres choses à mettre en place. (Planificateur stratégique, Vika)

Cela dit, en déterminant en amont, en phase de planification, une seconde personne responsable de mesurer ledit bénéfice, la GPP souhaite garantir que le suivi s'effectue en bonne et due forme. Toutefois, tel que vécu à l'étape de planification, un inconfort est déjà ressenti dès la signature de la charte de projet (du plan de réalisation des bénéfices). Sur la base de la signature de ce "contrat", durant la phase de réalisation du projet, il est prévu que la GPP reçoive un rapport à tous les quatre mois dans lequel le chargé de projets et les propriétaires des bénéfices révisent les bénéfices identifiés dans la charte. Ainsi, la GPP demeure au courant si ces bénéfices seront toujours réalisés tel que prévu selon les indicateurs spécifiques. Au delà des indicateurs propres aux bénéfices, le gestionnaire de portefeuille évalue aussi si l'échéancier a accumulé un retard et dans quelle mesure ce retard peut-il affecter la réalisation des bénéfices.

Pour transférer l'information au comité de direction, le conseiller corporatif de gestion de portefeuille de projet produit un rapport de suivi des bénéfices des projets, par secteur d'activité des opérations. Ainsi, chacune des directions des secteurs se réfère au tableau qui le concerne davantage dans le rapport. Ce tableau est rempli selon les mêmes informations requises que dans le plan de réalisation inclus dans la charte de projet:

- Nom du projet;
- Coût du projet;
- Mesure initiale;
- Date de la mesure initiale
- Mesure cible;
- Date prévue d'atteinte de la cible.

Puis, en complément à ces informations, le conseiller rajoute un indicateur de performance pour expliquer la tendance que prend la réalisation du bénéfice. Cet indicateur de couleur (vert, jaune ou rouge) est décidé sur la base des informations

recueillies par les rapports de suivi des projets et selon l'expérience professionnelle du conseiller de gestion de portefeuille de projets. Ainsi, des discussions ont lieu non seulement sur la performance des projets en termes de temps, coûts et qualité, mais aussi sur la base des bénéfices identifiés et d'indicateurs standardisés.

Pour reprendre la citation du conseiller corporatif dans l'étape précédente: la garantie d'avoir la capacité de livrer un bénéfice passe aussi par un consensus sur un même indicateur de mesure. Ainsi, les directeurs des secteurs des opérations ayant leur propre tableau de bord corporatif avec les indicateurs de mesure qui les concerne devraient facilement faire le lien avec les projets priorisés. Cet arrimage sera susceptible d'influencer les activités à prévoir en exploitation. En effet, des projets de maintien peuvent contribuer à diminuer les frais d'entretien. Avec ces économies, les directeurs peuvent choisir de les investir selon une grille de priorités.

Bien que l'information issue de ces rapports de suivi des bénéfices intéresse le comité de direction, la production de ces rapports s'effectue essentiellement pendant le cycle de vie des projets, et non après sa clôture. Le département de gestion de portefeuille de projets a pris le leadership d'encadrer le flux de communication entre les acteurs. Mais reste que leur pouvoir d'actions a ses limites et respecte les frontières des champs de compétences de chacun des gestionnaires impliqués dans un projet. Une fois les projets complétés, la responsabilité de mesurer les bénéfices revient à l'exploitant des actifs. Cela peut s'effectuer bien après la clôture du projet. Reste que cet échange d'information s'avère important pour initier que le transfert de responsabilité quant au suivi des bénéfices se fasse plus naturellement entre les gestionnaires de projets et l'exploitant.

Pour ces raisons mentionnées ci-haut, les capacités de planifier et de livrer des bénéfices sont nécessaires, tout comme le sont les suivantes: exploiter et réviser.

5.5.4 EXPLOITATION

Toujours selon les concepts de Ashurst et al. (2008), l'étape de l'exploitation sous-tend qu'il faut un ensemble de pratiques pour que la réalisation du bénéfice soit possible. Tel que mentionné dans la section « Intégration d'une pratique », cette étape s'adapte facilement au contexte des technologies de l'information. Par exemple, il faudra l'intégration de plusieurs pratiques (compétences et connaissances) pour exploiter le plein potentiel d'un bénéfice tel que l'implantation d'un nouveau logiciel. Si l'on transpose cette définition au cas de Vika, il serait accepté de décortiquer un bénéfice stratégique tel que l'amélioration de la fiabilité du réseau et de lui associer un grand nombre de projets ou encore de nouvelles pratiques pour utiliser les nouveaux actifs. On comprendra que la fiabilité du réseau repose sur une multitude de composantes et nécessite plusieurs interventions. C'est dans ces interventions que les employés seraient habilités à exploiter la pleine valeur d'un bénéfice.

Sous cette optique et dans le vocabulaire employé jusqu'à présent, on peut y reconnaître des similarités avec la gestion de programmes. En réalité, la gestion des bénéfices est perçue sous une optique de changement intégrée à la gestion de programme au sein de Vika :

Chez nous, un programme c'est assez particulier comme définition, je te dirais que ça recoupe un petit peu la définition qu'en ferait le PMI par rapport à consolider des projets de nature similaire qui sont gérés de façon similaire et un peu par la même équipe. Mais quand on regarde la gestion de programme dans un contexte de gestion des bénéfices et ce qu'on recommande, la notion de programme prévoit la notion de gestion du changement, d'amélioration des processus et ça tu vas le voir tout à l'heure dans l'image de la cartographie. La définition d'un bénéfice c'est une amélioration mesurable suite à un changement, changement qui est généré par un livrable de projet. Donc, la j'ai mon changement qui doit aussi faire partie de mes activités pour générer le bénéfice et moi je pense que ce que l'on devrait faire c'est de redéfinir la notion de programme pour justement inclure toutes les activités qui sont nécessaires à la réalisation du bénéfice. Ça fait

aussi l'arrimage entre l'exploitant, les opérations et les équipes projets, ce qui ne se fait pas souvent. Le projet est terminé et la porte est fermée, ce qui est correct: ces gens-là ont livré ce qu'ils avaient à livrer, mais c'est erroné de penser que le bénéfice va se réaliser parce qu'on a livré un projet. Il faut prendre d'autres actions. (Conseiller en gestion de portefeuille de projets, Vika)

Tel que le souligne le conseiller, l'optimisation du bénéfice, ou plutôt l'exploitation de son plein potentiel, importe une coordination et une prévision de « toutes les activités qui sont nécessaires » à sa réalisation. Les processus de gouvernance et de communication ne doivent donc pas être sous-estimés et chacun des responsables doit démontrer une volonté de respecter leurs engagements. En outre, sa vision se rapproche davantage de celle préconisée par *l'Association for Project Management* (APM) :

Moi je préconise beaucoup une approche par programme, mais dans une définition de programme qui est un peu plus collée à ce que le APM définit comme programme que ce que le Project Management Institute définit comme programme. D'un point de vue APM on parle de «change initiatives» on ne parle pas de projet. En parlant d'initiatives, on parle de plusieurs actions axées vers le changement, donc vers la valeur ajoutée qui est créée par le changement. (Conseiller en gestion de portefeuille de projets, Vika)

Ainsi, selon le conseiller, l'exploitation des bénéfices devrait intégrer davantage d'actions coordonnées vers l'atteinte du bénéfice, soit le résultat d'un changement. Sans cet amalgame d'actions, le processus de gestion des bénéfices perd de sa valeur lors de l'étape d'exploitation.

Pour illustrer le problème, la situation se clarifie plus si on prend en exemple un programme de maintien et que le grand bénéfice stratégique à atteindre en est un de développement durable pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre. Or, le projet de maintenance est autant, sinon plus important que le démarrage d'un projet de récupération voire le démantèlement des anciennes pièces. En ce sens où si on ne dispose pas correctement des pièces, l'empreinte écologique du programme peut être

affectée et ainsi nuire à l'atteinte de la cible du bénéfice stratégique identifié initialement.

5.5.5 RÉVISION

Dans le vocabulaire des auteurs Ahurst et Hodges, il est question de *réviser* les bénéfices, autrement dit de les réaliser, de les mesurer concrètement. Tel que mentionné dans la section 2.4.1.1 (page 52), cette étape ultime de la gestion des bénéfices est rarement mise à profit, compte tenu de la nouveauté du processus mis en place ainsi que le manque de mesures coercitives dans les organisations. La situation chez Vika est d'ailleurs similaire à ce constat:

Ce n'est pas étudié (*les bénéfices*) dans ce détail là. Le pépin c'est aussi qu'il n'y a aucune exigence au gestionnaire de suivre et ensuite de revenir et de dire oui le projet que j'ai réussi à vendre oui il a réalisé ses bénéfices parce que les bénéfices peuvent se réaliser sur une période de six mois, de douze mois, de dix-huit mois, mais une fois que le projet est livré il est fermé, il n'y a pas de retour. Ça c'est peut-être le manquement je pense, le feedback qui manque une fois que le projet est fermé il est fermé et on ne revient pas voir si les bénéfices ont été réalisés, parce que effectivement, la plupart du temps, il y a quelques exceptions, la plupart du temps au moment où l'on ferme le projet, les bénéfices ne sont pas encore réalisés. C'est par la suite, quand le projet est en place qu'il est en production, là les bénéfices commencent à se mesurer, C'est le seul bémol qu'on a identifié à la GPP. La GPP aussi, une fois que le projet est livré, ils n'ont plus de responsabilité. Il y a quelque chose je pense tombe entre deux chaises à ce niveau-là. (Planificateur stratégique, Vika)

Pour le moment, le dernier outil des gestionnaires de projet s'avère le Bilan de projet qui résume la performance du projet, l'envergure atteinte, les coûts, les risques gérés, les leçons apprises et finalement l'apport en termes de bénéfices stratégiques. Sur la base des informations reliées aux bénéfices, les employés de la gestion de portefeuille de projets peuvent évaluer l'impact stratégique du projet. Or, le manque de mesures

quantitatives fermes à l'initial, dès la planification du bénéfice, nuit au calcul du différentiel. À ce jour, cette difficulté est reconnue :

Mais la théorie étant qu'une fois qu'on a évalué notre projet et qu'on a bien établi notre «baseline» on va le suivre en cours de projet par rapport... ça va être un monitoring par rapport à la cible. Est-ce que la cible demeure toujours valide, changer la cible si besoin était, et en fin de projet ce serait de voir est-ce que la réalisation rencontre la cible ? Parce qu'on n'a pas fait le monitoring suffisamment quantitativement et parce qu'on n'a pas fait l'évaluation tout à fait quantitativement on a de la difficulté à avoir des résultats en fin de projet. (Conseiller de GPP, Vika)

Suite à ce témoignage, on comprend donc l'importance de bien compléter les premières étapes pour réaliser des bénéfices afin de ne pas perdre la valeur de tous les efforts investis. Les processus doivent être bien définis à l'étape de livraison, mais aussi, la planification doit être pertinente et réaliste.

En parallèle, et tel que mentionné dans la sous-section 5.5.3 Livraison, la capacité de réviser les bénéfices relève au-delà des responsabilités fonctionnelles du département de gestion de portefeuille de projets. Puisque ces dernières se limitent seulement au cycle de vie des projets.

Pour résumer, voici un tableau du cycle de gouvernance d'un projet dans lequel la gestion du portefeuille de projets s'implique en portant une attention particulière à la gestion des bénéfices.

Tableau V.3 Processus de gestion des bénéfices de Vika

Porte / Phase	Document	Objectif	Responsable
Porte 1 / Identification du projet	Opportunité d'affaire	Identifier des bénéfices à haut-niveau et les arrimer à une stratégie	Promoteur du projet GPP commente
Porte 2 / Faisabilité	Charte du projet	Déterminer l'indicateur des bénéfices et une valeur précise souhaitée Remplir le plan de réalisation des bénéfices	Promoteur GPP commente et communique l'approbation du Comité GPP

Porte 3 / Réalisation	Rapport de suivi	Comparer l'avancement du projet en termes de bénéfices par rapport au plan initial. S'assurer que les bénéfices promis seront rencontrés	Promoteur GPP fait un suivi dans le tableau de bord du portefeuille
Porte 4 / Clôture	Bilan de projet	Rappel de la planification des bénéfices à réaliser Mise à jour du tableau de bord corporatif Mise à jour de l'Indice de condition du parc en envoyant des données aux « Services techniques »	Signature du Promoteur, de l'exploitant et du Comité GPP
Porte 5 / Transfert de responsabilités	Transfert	L'exploitant a la responsabilité de mesurer les bénéfices réalisés	Exploitant

Ainsi, la pratique implantée chez Vika nécessite toujours des ajustements au niveau du transfert des opérations. Des études futures pourraient être recommandées pour évaluer la qualité du transfert concernant l'attribution de rôles et responsabilités.

5.6 DICHOTOMIE DE VISIONS ET EMBÛCHES

Suite à la lecture de la situation actuelle et des processus mis en place, certaines dérogations caractérisent le cas de Vika tel une organisation devant encore travailler pour mieux intégrer la gestion des bénéfices. Divers témoignages confirment les défis auxquels Vika fait face. La présentation de ces défis vise aussi à enrichir la recherche.

Tout d'abord, les entrevues réalisées ont permis de soulever qu'un manque de connaissances de la gestion des bénéfices est encore présent chez certains employés. En effet, tel que le confirme le gestionnaire de portefeuille de projets, il existerait plusieurs écoles de pensées sur les bénéfices en maintien des actifs. Dans ce domaine, certains penseraient qu'il n'existe aucun bénéfice à maintenir un équipement. D'autres

expliqueront que les projets de maintien apportent automatiquement une portion d'optimisation des investissements réalisée grâce à l'intégration de technologies modernes (i.e. un ventilateur de l'année sera plus performant qu'un ventilateur ayant été utilisé pendant 25 ans). Cette deuxième école de pensée repose principalement sur des devis axés sur la performance des actifs remplacés. La troisième perception des bénéfices concerne celle de l'évaluation de l'indice de condition du parc d'actifs, donc prenant compte des indicateurs de criticité des actifs ultimement reliés aux stratégies d'offres de service pour les usagers de Vika. Toutefois, pour le moment, l'accès à cet indicateur est restreint à la division des Services techniques. Il n'existe pas de processus de communication ayant le potentiel de contribuer à démocratiser la connaissance à cet effet, et par le fait même à conscientiser les employés à réfléchir d'avantage en considérant cet indicateur. Cette information n'est pas partagée et les Services techniques en conservent la propriété. C'est d'ailleurs un élément qui soulève quelques frictions professionnelles.

Considérant les différences de perception par rapport aux bénéfices en projets de maintien, un travail de renforcement est nécessaire. Depuis le début de l'implantation de la gestion des bénéfices, les directives suivent une logique « top-down », c'est-à-dire que la volonté de la haute-direction à intégrer cette pratique est si forte qu'elle a initié les changements de pratiques. L'appropriation de cette pratique par tous, spécialement par l'exploitant, les opérations, demande encore des efforts de communication afin que tous puisse parler en utilisant le même lexique.

Donc ça, ça se fait de deux façons, de façon top-down et aussi de façon bottom-up. Mais c'est aussi un facteur de succès de parler le même langage, avoir la même terminologie et les mêmes cultures d'entreprises, autant au niveau de l'exploitant pour dire ben regarde, ton projet tu fais pas juste pour faire un projet, tu le fais par rapport à un besoin au niveau opérationnel que tu peux pas combler par tes opérations courantes, donc il faut que tu ailles chercher un step de plus en faisant un projet pour pouvoir avoir des bénéfices supplémentaires. Et au niveau du directeur, dire ben c'est sûr ça qu'il faut que tu mettes l'emphase, parce que c'est ça qui va avoir une implication ou un impact sur ton plan stratégique. Donc ça se

fait des deux côtés. Actuellement, ça se fait, en fait facteurs de succès c'est beaucoup top-down. On est à faire du bottom-up, on a fait un premier tour de roue en 2013 et on commence à faire un deuxième tour de roue pour pouvoir renforcer tout ça. (Gestionnaire de portefeuille de projets, Vika)

Ainsi, en encourageant les employés issus des opérations (« bottom »), il y a espoir de changer la mentalité quant à la perception des bénéfices. Pour y contribuer, un des gestionnaires de programmes interviewés croit beaucoup en la capacité des nouveaux logiciels informatiques permettant d'intégrer les informations provenant de multiples divisions et afin qu'elle soit aussi plus intelligible. Cette disponibilité d'informations contribuerait donc à prendre conscience que les choix de projets peuvent aussi avoir des impacts dans d'autres divisions et par conséquent, impliquer une nouvelle chaîne de bénéfices rattachés à des activités. Voici son interprétation de la situation actuelle :

(...) on commence à mettre en place des systèmes, des systèmes comme PS de SAP avec des systèmes qui te permettent de suivre par activités. Ça te permet aussi... les gens doivent commencer aussi à penser aussi en termes de bénéfices, car ils ne réalisent pas qu'en faisant quelque chose, il y a des bénéfices attachés. « Je l'ai toujours fait, regarde c'est ça qu'on fait. On rénove ça de même pis... » Pourquoi ? ben le "pourquoi" est oublié avec le temps pis pour déterminer tes bénéfices, le pourquoi est important. Parce que tes bénéfices sont rattachés à ce que moi j'appelle versus ton projet versus ton investissement. Moi je fais un projet, mais l'investissement c'est la fiabilité, la maintenabilité... souvent on est attachés à ce qu'on fait, et on oublie pourquoi la raison d'être. Pourquoi j'entretiens, pourquoi je le fais de même ça... ça fait une centaine d'année qu'on roule le service, à un moment donné ça roule de façon automatique. Pour savoir les bénéfices il faut savoir le pourquoi. Pourquoi je fais ça ? (Gestionnaire de programme, Vika)

Ainsi, selon le témoignage de ce gestionnaire de la division des Projets majeurs, l'implantation d'outils informatiques pourrait initier la réflexion sur la finalité des projets que souhaitent entamer l'exploitant. Plutôt que de penser de changer un actif simplement pour le changer, la réflexion évoluerait vers l'objectif d'optimiser le bénéfice relié à la finalité de l'activité. Au fur et à mesure, les employés réaliseraient davantage la présence de bénéfices rattachés.

Toutefois, le cas de Vika déroge à ce jour de l'objectif idéal qu'est celui de la livraison de bénéfices. Bien qu'une volonté au niveau corporatif soit clairement exprimée pour que la responsabilité quant au suivi du bénéfice lors de la réalisation du projet soit partagée, il se trouve que cette dernière n'obtient pas l'écho souhaité. En effet, le principal exécutant des projets du portefeuille de maintien des actifs est la division des Projets majeurs semble se dissocier de toutes responsabilités reliées à la gestion des bénéfices. Son rôle, tel que défini, demeure celui de l'exécutant des travaux. Une fois le besoin exprimé par l'exploitant (le propriétaire des actifs) et les études diligentes réalisées par les équipes d'ingénieurs, la portion des bénéfices tombe aux oubliettes le temps de la réalisation des travaux.

La gestion des bénéfices n'est pas le mandat de la gestion des projets majeurs. Tu comprends le justificatifs peu importe de quelle nature il est fait par le service technique, nous on réalise un mandat. On n'a pas le mandat, on n'a pas la responsabilité de suivre. Tsé un peu comme tu le mentionnais, c'est quoi votre processus de suivi des bénéfices ? J'en n'ai pas de processus aux projets majeurs. C'est plus de la responsabilité des services techniques. C'est un petit peu «touché»... (Gestionnaire de programme « B », Vika)

Ainsi, le principal exécutant de Vika, celui ayant les contrats de réaliser 75% des investissements totaux, ne s'immisce pas dans la gestion des bénéfices.

Non, nous autres on va pas dans le micro de chacun des projets. Une fois que le projet est rendu chez nous, il est approuvé, on sait qu'il va rencontrer les grands objectifs stratégiques. À part ça, on tombe dans les objectifs de gestion de projet ; en temps, dans le budget, l'envergure, la qualité (...). À des niveaux micros on le regarde un peu, mais on ne les documente (les bénéfices) pas de façon systématique, on ne regarde pas chacun des projets en disant « Ok, c'est quoi chacun de ses bénéfices ? », on va le faire pour des aspects style développement durable, mais en terme de fiabilité, en terme de satisfaction client, en terme de ça pas vraiment parce que déjà de savoir c'est quoi notre apport, c'est dur. (Gestionnaire de programme « A », Vika)

Autre citation ayant surpris la chercheuse :

Qu'est-ce que tu veux dire par gestion des bénéfices ? (Gestionnaire de programme « C », Vika)

À l'écoute de ces témoignages, on confirme à nouveau que la connaissance n'est pas répandue à la grandeur de Vika. Si les gestionnaires ne connaissent pas la pratique, ils peuvent aussi la connaître et s'en départir de toutes responsabilités. Toutefois, une affirmation a été retenue comme s'approchant le plus d'une des conditions gagnantes (selon l'APM) soit celle d'intégrer la gestion d'intégrer à la gestion de la performance financière. Le gestionnaire de programme soucieux de l'optimisation des dollars investis, est plus ou moins encouragé à livrer les projets en dessous du coût estimé. En effet, en termes financiers, les montants qui sont réservés à certains projets devraient être dépensés entièrement.

Vika regarde le PTI, elle dit que tu allais dépenser 100K\$ cette année et t'en a juste dépensé 90%, t'as pas atteint ton PTI. Non mais j'ai obtenu mes contrats à moins cher ! (Gestionnaire de programme « A », Vika)

Cela s'explique par le fait que la direction Finances et contrôle souhaitent que l'argent qu'elle a obtenu par des règlements d'emprunts soit dépensé. Autrement, tôt ou tard, des intérêts doivent être payés sur le montant emprunté et le montant qu'aura épargné le gestionnaire à Vika n'aura pas produit la valeur escomptée. Cette dynamique occasionne une gestion moins axée sur la diminution des coûts, puisque les économies du gestionnaire ne sont pas soulignées positivement dans l'environnement financier actuel de Vika. De l'autre côté, le gestionnaire témoigne que les représentants du gouvernement félicitent ce genre d'optimisation des fonds publics. Or, le rôle que joue le ministère est loin de celui du chien de garde. Il ne demande qu'à être tenu au courant annuellement de l'avancement de projets et du budget. Ainsi, cet aspect ajoute un autre volet de complexité à la culture et à la perception des bénéfices et de la performance au sein même de Vika.

Cette dichotomie de perceptions vient conjointement avec un problème de rôles tel que le soulève le conseiller en gestion de portefeuille. En fait, le responsable du projet, en l'occurrence le promoteur, n'est possiblement pas la meilleure personne pour exploiter le processus de gestion des bénéfices.

On se rend compte qu'au niveau de la gestion des bénéfices, le responsable du projet n'est pas le bon interlocuteur parce que (...) cette personne-là n'est pas suffisamment au courant de ce qui se passe dans la vie de tous les jours, à voir comment on peut mesurer le bénéfice. Oui, pour l'instant la réticence elle est du côté des responsables de projet parce que c'était notre interlocuteur, puis en analysant cette réticence on se rend compte que ce n'est peut-être pas juste une réticence à l'imputabilité, mais peut-être plutôt une hésitation, ne se sentant pas suffisamment compétent pour en faire une évaluation réaliste. On parle d'avoir une gouvernance efficiente et ça va évidemment aussi dans le contexte de l'imputabilité qui est la bonne personne ? Qui est responsable de quoi ? Qui fait quoi ? Pour ne pas qu'il y ait des trous qui manquent. Mais dans le contexte de gouvernance, quand on parle du *framework* que l'on veut mettre en place pour établir comment on va faire la gestion des bénéfices on va aller aussi au-delà des rôles et responsabilités, on va aller également, puis tu vois ça c'est des débats qu'on a et qu'il va falloir que l'on détermine, comment on le mesure ? Si tu veux pouvoir mettre le poids des bénéfices dans ton évaluation de stratégie et de mise en priorité stratégique il faut pouvoir comparer des pommes avec des pommes. C'est quoi la méthode qu'on va prendre pour le faire ? Et la une gouvernance, un cadre de gouvernance, un cadre de gestion va définir ça. (Conseiller portefeuille de projets, Vika)

Dès que le besoin du promoteur en maintien des actifs est défini, l'équipe de gestion des projets majeurs veille à définir la stratégie de réalisation, les contrats avec les fournisseurs, etc. Bien que l'exécutant se réunisse mensuellement avec son client, soit le promoteur du projet, et les autres membres du comité de pilotage du programme, il se trouve que l'exécutant n'a pas davantage de responsabilités quant aux bénéfices à produire, ni même aux processus à définir pour garantir que les bénéfices soient mesurables.

Dans un ordre d'idées compatible, le conseiller précise aussi qu'un projet seul ne puisse produire des bénéfices et souligne l'importance du rôle de l'exploitant (le promoteur du projet en l'occurrence de ce cas-ci).

Je pense qu'un projet en soit ne peut pas livrer de bénéfices selon moi, à moins qu'on intègre dans les livrables du projet les initiatives la notion de changement qui est requise. Par contre la compétence qui est requise pour moduler et puis amener ce changement là, elle ne vient pas d'une équipe projet, elle vient de l'équipe d'exploitation. Donc oui théoriquement on peut dire oui si on le met dans notre projet, dans les faits je ne sais pas si ce pourrait être quelque chose qui pourrait être réalisable. Peut-être selon le contexte. C'est pour ça que pour moi, dans notre contexte, un projet ne peut pas livrer de bénéfice, on a besoin d'un programme se définissant par l'intégration de l'initiative de changement et des livrables du projet. (Conseiller de gestion de portefeuille de projets, Vika)

Cette dernière citation complète le résumé de l'orientation que tente de prendre Vika pour optimiser ses investissements en intégrant la gestion des bénéfices dans son portefeuille de maintien des actifs.

5.7 CONCLUSION DU CAS VIKA

Le cas de Vika se caractérise par l'identification de la gestion des bénéfices par le comité de direction de l'organisation comme une solution pour améliorer la performance des projets ainsi que le développement de l'organisation en respect du plan stratégique. Le département de gestion de portefeuille de projets a été mandaté pour en faire l'implantation. Une stratégie d'accompagnement personnalisé jumelée à l'ajout d'éléments clés de la gestion des bénéfices dans les outils de gouvernance (tels que ceux servant à la sélection et à la priorisation ainsi qu'au suivi des projets) résume les initiatives entreprises par le département de portefeuille de projets pour en faire l'implantation.

Le plan stratégique 2020 de l'organisation est muni de six priorités concernant entre autre le maintien des actifs et la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, les bénéfices qui y sont rattachés et avec lesquels Vika souhaite s'y référer pour prioriser les meilleurs projets sont variés. Cependant, les indicateurs identifiés pour suivre les bénéfices qui concernent les infrastructures sont clairs, mais les données recueillies ont démontré qu'il manque de clarté quant à qui incombe la responsabilité de les suivre et de les réaliser. Le processus de communication et la gouvernance doivent être clarifiés pour ne pas que la gestion des bénéfices perde de la légitimité. Les conseillers et gestionnaires de portefeuille de projets ont rencontré des employés ne voulant pas adhérer à la pratique de gestion des bénéfices ou encore ne croyant que des bénéfices existaient en maintien des actifs. Plusieurs efforts ont été investis pour faire comprendre les avantages et, pour compléter le cycle de gestion, il faut que des réussites soient enregistrées quant à la mesure de bénéfices en projets de maintien des actifs. Mais, pour ce faire, les représentant des propriétaires du parc d'actifs doivent développer des pratiques pour mesurer les bénéfices aux moments ciblés par les gestionnaires de projets.

Le plan de réalisation des bénéfices est un des ajouts les plus engageants dans les outils de gouvernance. Cet ajout a suscité des discussions et des découvertes: les projets identifiaient des mesures cibles selon des indicateurs, mais ces mêmes indicateurs étaient déjà suivis dans les tableaux de bord fournis par l'équipe de planification stratégique. Dans d'autres cas, les mesures initiales n'étaient pas traçables alors la cible devenait caduque.

Chose certaine, des efforts de partage et de connaissance d'informations sur le parc d'actifs doivent être investis pour favoriser une meilleure implantation de la gestion des bénéfices en maintien des actifs. Cela contribuerait à ce que chaque département de Vika puisse s'évaluer en fonction d'indicateurs communs.

Bref, des efforts ont été investis autant dans les outils, les compétences que les processus de gouvernance pour implanter la gestion des bénéfices. Au moment de recueillir les données, la maturité de la gestion des bénéfices ne permettait pas au comité de GPP de s'y fier pour équilibrer les portefeuilles de projets et effectuer un contrôle conscient d'une situation future, lorsque des bénéfices seraient réalisés.

5.7.1 TABLEAU SYNTHÈSE

Le tableau ici-bas présente un résumé du cas Vika dont l'analyse tente de répondre à la question de recherche.

Tableau V.4 Synthèse de l'analyse du cas Vika

Raison et / ou origine de l'implantation	<ul style="list-style-type: none"> • Audit ayant ciblé la gestion des bénéfices comme une priorité
Situation en maintien des actifs	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit d'entretien élevé; nécessité d'investir de grandes sommes pour stopper le vieillissement et offrir un service fiable et sécuritaire. • Portefeuille de maintien des actifs représente près de 70% des investissements
Particularités de la gestion de portefeuille de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des actifs conservée par Services techniques, difficilement partagée et parfois divergente de l'information recueillie par les projets majeurs • Pas de gestion de la performance du portefeuille de projets • Accompagnement individuel auprès des gestionnaires de projets
Particularités de la gestion des bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance fine de la gestion de bénéfices propre aux employés du département de GPP • Les bénéfices identifiés sont tangibles et intangibles: volonté de les relier au plan stratégique 2020
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance claire entre le comité GPP, les sponsors de projet et les gestionnaires de projets. • Portes (<i>gates</i>) de passage définies pour que la GPP suive et contrôle les projets;

Outils

- Documents papiers partagés (opportunités d'affaires, charte de projet, rapport de suivi, bilan de projet)
- Plan de réalisation des bénéfices approuvé dès la charte de projet

Compétences

- Tableaux de bord corporatifs peu partagés.
- Planification: compétence très développée
- Livraison: les outils supportent cette compétence: problème de consensus sur l'indicateur de mesure
- Exploitation: faible: nécessite davantage de coordination pour exploiter un changement en terme de réalisation de bénéfice
- Révision: problème d'imputabilité lors du transfert aux opérations: le feedback manque lorsque le projet est terminé

Défis / problèmes rencontrés

- Intégrité / qualité de l'information sur l'état des actifs
- Contexte politique complexe: justification des projets demandée sur la base d'un indicateur différent de celui employé par les experts
- Légitimité de la gestion des bénéfices
- Résistance de la part des gestionnaires
- Quasi autonomie de la division des projets majeurs
- Transfert aux opérations déficient

CHAPITRE VI

CAS CAVO

Le deuxième cas à l'analyse présente des particularités bien distinctes de celles du cas analysé précédemment. Bien que des similitudes sont retrouvées dans les deux cas quant au contexte du vieillissement des actifs auquel les deux organisations font face, la collecte de données a permis de révéler une deuxième méthode de gestion des bénéfices ayant mené à l'optimisation voire même à la performance du portefeuille de projets.

Cavo forme une des quatre divisions d'une société d'état propriétaire d'un parc d'actifs de plusieurs milliards de dollars. Contrainte à une augmentation de la demande du public et à la fois devant gérer des infrastructures vieillissantes, Cavo a la responsabilité de répondre à cette demande tout en maintenant une offre digne de la réputation qu'on lui confère.

En 2007, la direction du portefeuille de projets a pris conscience du contexte de croissance et a dû réagir à la nécessité de tripler les investissements annuellement pour continuer à offrir le service. Cette augmentation remarquée a initié la prise de multiples actions pour modifier les stratégies et ainsi atteindre les cibles désirées, tout en respectant la volonté des actionnaires de minimiser les coûts.

6.1 HISTORIQUE ET CONTEXTE

Les premières réalisations de la société dont fait partie Cavo remontent aux années 1940, alors que Cavo n'a été fondée qu'au tout début des années 2000. En 1996, le gouvernement provincial a forcé la mise en place d'un organe pour concilier les intérêts

multiples venant du gouvernement et de la population et ainsi garantir un développement durable et équitable. Cavo est donc soumis à cet organe qui agit aussi à titre de principal bailleur de fonds.

De par son secteur d'activité, Cavo se doit de faire une gestion de ses actifs hautement rigoureuse notamment, par le biais d'une gestion des risques de défaillance et de produire des simulations tenant compte de nombreuses variables pour estimer le vieillissement du parc, majoritairement composé d'actifs à longue durée de vie (75 ans). Cette gestion de la durée de vie des actifs pour maintenir leur valeur nécessite donc des méthodes adaptées basées sur des vigies régulières accompagnées d'une saine gestion à l'interne.

En 2008, soit deux ans après sa fondation, Cavo s'est structuré de manière à gérer par portefeuille de projets pour ainsi se doter de moyens organisationnels afin de réaliser sa mission: absorber la demande croissante, malgré des actifs vieillissants. Cavo a donc divisé ses portefeuilles par enjeux d'affaires, dont un traitant spécialement du maintien des actifs. Le portefeuille est décrit plus en détails dans la section 6.5 Maintien des actifs.

6.2 PLANIFICATION STRATÉGIQUE

En amont de la réalisation de ces projets, Cavo a identifié en 2008 la mission dans laquelle allait s'enchâsser les investissements futurs. Considérant le contexte socio-économique de la province et de la nature de son service, Cavo était contraint de répondre à une demande croissante des besoins des clients. En parallèle, Cavo conjugait avec un parc d'actifs vieillissant, une nécessité d'améliorer le service, d'en garantir la fiabilité, de respecter les nouvelles normes ainsi que de multiples

commandes de projets issues des instances politiques. Chacune de ces préoccupations se sont transformées en portefeuilles distincts.

Pour planifier et gérer ses investissements, Cavo présente d'abord un plan étalé sur dix ans. Puis, à chaque année, un plan des investissements prévus pour l'année suivante est présenté à son bailleur de fonds. Le plan d'investissements de Cavo est issu d'une planification stratégique alliant autant développement de services que maintien des actifs. En effet, les projets proposés sont faits de manière intégrée et non en y allant par portefeuille, de manière séparée. En réalité, les investissements de Cavo sont répartis dans quatre secteurs: projets d'amélioration, de croissance, de pérennité et de respect des normes.

Dans le contexte du maintien des actifs, les dirigeants ont mis au point une stratégie de pérennité auquel était affecté un portefeuille de projets. Cette stratégie représente la majorité des investissements puisque sans garantie d'une fiabilité du service, les améliorations perdent la valeur au moment de la livraison. En chiffres, les investissements annuels de Cavo représentent 2 milliards de dollars, dont la moitié cerne des enjeux de pérennité des actifs gérés par la mise en branle de plus de 1000 projets annuellement.

Cette capacité de réalisation est conjointe à une augmentation graduelle des investissements depuis 2008. Toujours en gardant le cap sur l'objectif principal qui est de rencontrer la demande, les gestionnaires stratégiques ont dû revoir leur manière de gérer par portefeuille et de prioriser les projets pour atteindre les cibles stratégiques.

6.3 DÉPARTEMENTS ÉTUDIÉS

Tel que mentionné précédemment, Cavo a été structuré à l'aube des années 2000, suite à l'identification d'un besoin croissant en investissements pour maintenir le réseau. Depuis sa création, Cavo se divise en deux directions principales: celle chargée de la planification des investissements et celle qui agit à titre d'exploitant direct des installations du réseau. Autour de ces deux directions principales se rattachent d'autres directions en support au bon fonctionnement de l'organisation (voir Figure VI.1).

En tant qu'organisation faisant partie d'une société d'État, Cavo est soumis à des demandes d'un conseil d'administration qui agit à titre de gardien de la mission de livraison tout en étant soucieux de la rentabilité des investissements. Les orientations stratégiques du conseil d'administration sont par la suite entérinées par un organe indépendant chargé de minimiser l'impact financier sur les citoyens tout en protégeant leur intérêt.

Assujetti à cette entité de contrôle, Cavo met en branle des recommandations d'investissements en structurant ses équipes d'employés par fonctions. Chaque équipe (ou département) sous les deux directions principales se concentrent sur des objectifs d'affaires qui leur est propre et entre-elles l'information circule par des canaux fonctionnels et hiérarchiques prédéfinis. Par exemple, sous l'autorité de la direction principale de planification, un chef d'équipe chapeaute les trois équipes fonctionnelles chargées de la planification, des expertises et des affaires règlementaires. Le rôle de ce gestionnaire s'apparente à celui d'un coordonnateur qui partage l'autorité avec les directeurs fonctionnels et qui émet des recommandations au directeur principal. Il occupe donc un poste clé pour gérer les stratégies d'investissements de Cavo. Le rôle et le contexte de travail de ce chef sont détaillés dans la section 6.3.1.

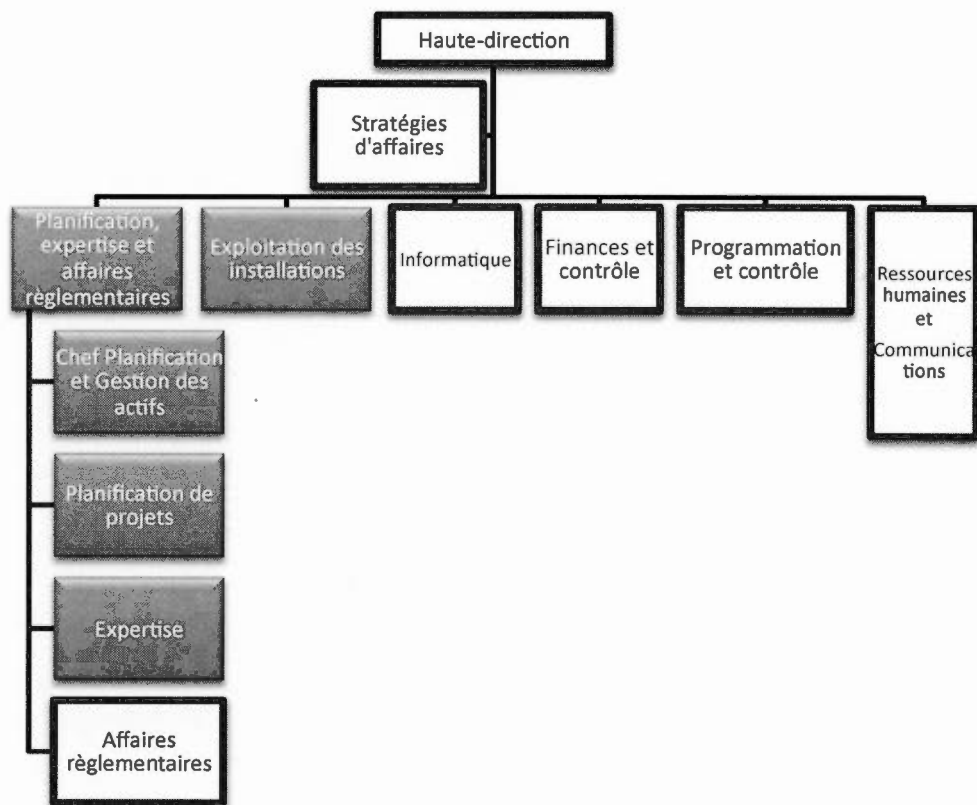


Figure VI.1 Organigramme simplifié de Cavo

Dans l'optique d'analyser Cavo en regard du cadre conceptuel, six entrevues ont été réalisées auprès de ces personnes:

1. Chef planification et gestion des actifs, gestionnaire d'investissements;
2. Chef expertises, gestionnaire de portefeuille de projets maintien des actifs;
3. Chef d'équipe de projets, planification;
4. Chef intégration et relations opérationnelles;
5. Conseiller en gestion stratégique des activités.

6.3.1 DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET GESTION DES ACTIFS

Le mandat de cette direction est de planifier le besoin en renouvellement et en croissance des actifs ainsi que l'ensemble des processus de gestion et de communication. En se référant à l'organigramme simplifié (voir Figure VI.1 page 129), cette division rassemble des ingénieurs qui recommandent les meilleurs projets (Expertise), d'autres qui planifient les projets pour répondre aux demandes des experts (Planification), puis une équipe chargée de gérer la commercialisation du service et les affaires règlementaires.

Entre la direction principale de la division de la planification et ces trois équipes se trouve le chef de la planification et de la gestion des actifs. Cette personne œuvre à la mise en commun des informations relevant des trois unités. Elle reçoit la vision et les stratégies d'affaires décidées à la tête de Cavo puis définit sur le long-terme les stratégies de gestion des actifs, plus spécialement les stratégies de pérennité. Le rôle du chef de planification et de gestion des actifs est plus précisément de:

(...) d'établir le rythme auquel on veut renouveler les actifs par grande catégories puis de déterminer dans le fond quand qu'on établit ce rythme-là, on établit en fonction des coûts que ça peut représenter, de la main d'œuvre qui va être requise pour réaliser ce renouvellement-là pis aussi de l'impact sur la fiabilité. Alors c'est de trouver un équilibre entre assurer la performance qui est attendue de l'actif et la capacité de faire. Vous pouvez mettre le volet financier, le volet main d'œuvre, le volet manufacturier des firmes de constructeurs qu'on utiliserait dans ces travaux-là. Pis le troisième volet, c'est le volet risque. Il reste toujours un risque. Alors je peux décider d'être très conservateur, mettre énormément de ressources, avoir un réseau qui fonctionne, qui est blindé, bretelle, ceinture, avoir de la redondance partout, qu'il n'y a presque pas de risques. Ou je peux décider de gérer un risque un peu plus important, moins de ressources, tout en offrant la même performance. (Chef de planification et de gestion des actifs, Cavo)

Autrement dit, le chef de planification et de gestion des actifs considèrera autant les bénéfices que les *disbenefits* (par rapport à la fiabilité) de chaque projet de maintien. Au

final, en fonction de la vision entendue aussi avec le gouvernement, Cavo définira sa stratégie pour maintenir ses actifs et ainsi déterminer l'équilibre entre la performance attendue du parc, la capacité de réaliser les travaux et le niveau de risque à gérer.

6.3.2 EXPERTISE: ÉTUDES TECHNIQUES

Sous le directeur de la division expertise, quatre chefs se partagent les équipes d'experts assignées à des actifs spécifiques. L'un des quatre chefs a été rencontré pour mieux comprendre le processus décisionnel entre le directeur de planification et de gestion des actifs et ce genre d'équipe d'experts.

Tel que déterminée par le chef de planification et de gestion des actifs et son équipe, les divisions de Cavo ont le devoir de respecter la stratégie de pérennité pour maintenir un niveau de risque jugé acceptable pour l'ensemble du parc. La division expertise doit se conformer à cette stratégie et proposer des stratégies plus finement adaptées au contexte précis des actifs dont chaque équipe a la responsabilité.

Le chef d'équipe se dédie à la gestion du portefeuille de projets d'une famille d'actifs en particulier.

Par rapport à la gestion des actifs, moi je suis le gestionnaire de portefeuille de tout ce qui est maintien des actifs X. Donc, moi j'évalue, je définie la stratégie de pérennité et de maintenance à faire sur ces actifs-là qu'on déploie. Je définis l'ampleur, la valeur du portefeuille et on spécifie ceux qui doivent être remplacés, quel est le déclenchement des projets et sur un horizon de combien de temps. (Chef expertises, gestionnaire de portefeuille de projets maintien des actifs, Cavo)

Chacune des équipes d'experts sont en charge d'effectuer une vigie rigoureuse de l'ensemble du parc de leurs actifs assignés et ce, à tous les deux ans. Leur connaissance fine des actifs leur permet de définir les besoins des projets, donc de choisir les

architectures, les solutions technologiques, puis aussi d'homologuer et de normaliser les équipements.

En évaluant la performance de leurs familles d'actifs à l'aide d'indicateurs plus précis, le chef d'équipe est apte à recommander des stratégies de maintien et de développement au chef de planification et de gestion des actifs. Les stratégies se définissent en termes d'envergure de projets à réaliser. En effet, pour atteindre les cibles des stratégies, les experts se basent sur des critères de pérennité des actifs et par la suite recommande une priorisation des interventions plus adéquates compte-tenu de l'état des actifs.

En suivant la logique de gérer par famille d'actifs, Cavo affecte des experts en charge de faire une vigie rigoureuse de l'ensemble du parc d'actifs. En imposant des orientations d'affaires (tel que présenté dans la section 6.2), les experts sont contraints de proposer des interventions précises par actifs pour répondre aux contraintes technologiques et financières du moment, mais aussi aux besoins futurs à remplir.

6.3.3 PLANIFICATION DE PROJETS

Au sein de Cavo, quatre grandes équipes se partagent la tâche de planifier les projets selon les secteurs d'interventions. Dans le cadre de la recherche, un chef de projet d'une des quatre équipes a été rencontré afin de mieux saisir l'ensemble de la chaîne de gouvernance.

Les planificateurs de projets doivent se conformer aux demandes du chef de planification et de gestion des actifs qui a le devoir de faire respecter les stratégies d'affaires. Leur implication survient après que les experts aient émis leur stratégie de maintien des actifs des portefeuilles de projets. Les planificateurs sont ceux qui reçoivent les demandes des experts et qui déterminent les projets. Ils définissent donc

le contenu, (combien d'actifs seront regroupés dans un même projet par exemple) l'échéancier et les coûts des projets autant en termes d'acquisition d'équipements qu'en termes d'investissements et par type de ressources internes impliquées. Ainsi, en étant contraints par les stratégies, ils doivent proposer des projets qui incluent aussi les meilleures solutions recommandées par l'équipe des experts. La définition des projets s'effectue donc en fonction critères de priorisation définis par l'équipe des experts. D'ailleurs grâce à ces critères précisés, les planificateurs de projets sont en mesure d'adresser les projets les plus prioritaires et de les découper en plus petits projets de manière à conserver un certain contrôle sur le risque pendant la gestion. Ainsi, en fonction des recommandations, l'approche pour chaque intervention sera adaptée, selon si elle doit être ciblée sur un actif ou davantage globale en intégrant des actifs environnants aussi prioritaires.

Les outils utilisés par cette équipe sont les matrices de risques ainsi que les arbres décisionnels. En ayant précisé les critères liés à la stratégie de pérennité, les arbres décisionnels ont aussi été révisés par les experts, selon les nouveaux seuils de durée de vie physique de actifs. Ainsi, cet outil accompagne les planificateurs de projets à identifier lorsqu'un actif est dû pour être changé et tout autres déclencheurs de projets. Pour des actifs se retrouvant dans des marges d'âge atteint (risqués) la précision des critères a aussi permis l'élaboration de nouvelles règles décisionnelles.

Malgré ces outils, l'identification des projets repose sur une qualité de données des diagnostics de l'état des actifs: l'intrant à la matrice des risques. Sans une information de qualité du parc d'actifs, il s'avère difficile d'assurer que les planificateurs identifient les bons projets pour répondre adéquatement aux critères de la stratégie de pérennité. Au final de leur processus et à l'obtention des approbations nécessaires, les planificateurs doivent par la suite mandater les fournisseurs pour démarrer les projets en bonne et due forme.

6.3.4 EXPLOITATION DES INSTALLATIONS

Un représentant des opérations a été rencontré pour compléter la boucle reliant la gestion stratégique à la maintenance concrète des actifs, au quotidien. La personne rencontrée détient le poste de chef intégrateur des travaux et relations opérationnelles. Son rôle est de s'assurer de la maintenance quotidienne des actifs et de mettre en service des projets de pérennité et/ou de croissance. Dans la région de Montréal, la demande de croissance se fait pressante alors que les infrastructures peinent à absorber la demande. Les opérations doivent donc répondre aux deux besoins de pérennité et de croissance en travaillant avec des outils technologiques disparates de maintien d'actifs, nécessitant des efforts importants d'actualisation.

Lors de la mise en service des projets, des rencontres sont organisées à même les sites où l'intervention se fera afin de réunir les experts et les représentants des fournisseurs. La région de Montréal se distingue des autres régions du Québec de par le manque d'espace pour accéder aux sites des actifs. L'avantage de ces réunions réside dans le fait de pouvoir tester et réajuster au besoin les plans et devis pour assurer une meilleure intégration dans l'environnement aux particularités propres à Montréal.

Un des enjeux importants est lié à la gestion de la capacité humaine à réaliser l'ensemble des mises en service qui concerne la formation des employés. À l'heure actuelle, les technologies vendues sur le marché sont en constante évolution, malgré la longue expérience de travail des ouvriers, ils se retrouvent à devoir réapprendre les technologies pour des types d'actifs qu'ils opèrent depuis toujours. Or, la formation de l'ensemble des ouvriers doit se compléter bien longtemps avant la livraison des récentes technologies si Cavo souhaite en assurer une maintenance de qualité.

En plus de ces nouveaux besoins en formation, le chef intégrateur des opérations doit coordonner plusieurs parties prenantes externes qui influencent l'accès des ouvriers aux actifs de Cavo. Malgré la programmation des projets et des interventions de maintenance, l'horaire hebdomadaire du chef change à de multiples reprises. Le problème vient du fait que les urgences de maintenance se multiplient et le chef intégrateur doit s'assurer de les suivre, puis d'affecter ses ressources tout en considérant l'ensemble des activités des parties prenantes externes. Tel qu'il l'a mentionné: « On fait notre planification pour la semaine, mais des fois en une heure on peut changer quatre fois ». Cette planification se complexifie au rythme des bris de nombreux actifs ayant atteint leur durée de vie utile. Ainsi, au moment de l'entrevue, ses ressources accumulaient d'importants retards dus à des imprévus de toute sorte.

Pour offrir une maintenance de qualité et réaliser les mises en service nécessaires à la fiabilité du réseau, les ressources doivent conjuguer avec plusieurs outils non-intégrés pour planifier les travaux. Cette contrainte informatique représente un des nœuds pour réaliser les projets de l'équipe de planification et de gestion de actifs de Cavo. Cette problématique sera d'ailleurs abordée dans la section 6.7 « Implantation d'un logiciel de gestion intégrée: amélioration des capacités internes » à la page 159.

6.3.5 RESSOURCE CONSEIL POUR L'IMPLANTATION D'UN NOUVEL OUTIL INFORMATIQUE

L'accès à de l'information de qualité est primordial pour faire une gestion des actifs rigoureuse. Dans une organisation telle que Cavo qui possède un parc d'une valeur de plusieurs milliards de dollars, les outils informatiques peuvent s'avérer la source de nombreux problèmes ou, au contraire, une solution qui épargne de nombreux problèmes.

Au sein de la direction de planification et de gestion des actifs, la haute-direction a décidé de mandater un employé de l'interne de la division pour optimiser davantage la gestion des actifs. L'objectif souhaité de la haute-direction était d'atteindre une meilleure efficience en gestion des actifs et de faire usage des meilleures pratiques. La problématique initiale provenait de la production d'informations morcelées issues de logiciels non-intégrés voire même incompatibles. Cela occasionnait plusieurs erreurs liées à un non-arriimage des tâches des employés qui interviennent sur des mêmes actifs et alimentait le risque de ne pas travailler sur une information à jour. De plus, dû à la mauvaise communication entre les logiciels (parfois simplement des feuilles Excel), les dirigeants se rendaient compte que du travail en double était produit. L'objectif ciblé fut donc d'abord de fournir, aux intervenants clés, une information de qualité sur le parc d'actifs. Puis, en second lieu, de mettre en place des processus permettant d'être un leader en gestion d'actifs.

La finalité de ce qu'on veut faire au niveau des investissements c'est qu'aujourd'hui c'est beaucoup morcelé, on a des gens qui s'occupe de la finance, de la planification, de la gestion du risque, de la planification, au niveau de la chaine d'approvisionnement on va essayer d'avoir une vision intégrée de tout ça. Donc quand on planifie au niveau du projet, il faut être capable de planifier sur l'ensemble des besoins des ressources qui sont affectées par le projet. Donc c'est plus simplement planifier des dollars, c'est planifier l'intervention de oui il va y avoir un besoin financier, un besoin de main d'œuvre, donc s'assurer qu'on va avoir l'expertise au moment voulu. Ainsi, on va être capable de faire le travail à effectuer et de donner un bon signal à notre chaine d'approvisionnement pour être capable de geler des chaines d'approvisionnement et aussi être capable de bien gérer notre risque d'affaire. (Conseiller, Cavo)

En lien avec la stratégie de 2008 de fonctionner par portefeuille d'investissements, les employés ont donc bon espoir qu'avec cet outil, leurs décision quant à la priorisation des projets se fera sur la base d'information plus juste, plus inscrite dans le temps et surtout plus documentée.

L'un des objectifs du projet (*outil informatique*) c'est de formaliser nos mécanismes de priorisation, avoir des critères qui sont mesurables pour lesquels on puisse comparer différents types de projets les uns avec les autres. Donc on va se servir de cet outil pour faire un plan, notre priorisation, nos activités d'ordonnancement de projet au niveau stratégique. (Conseiller, Cavo)

Au moment d'interviewer le répondant, l'outil en question n'était pas encore implanté, mais une longue phase de gestion du changement avait déjà été amorcée dans l'ensemble de Cavo. Bien que les résultats de l'implantation n'aient pu être réalisés à ce jour, il a été jugé opportun de mener l'entrevue pour récolter des données ayant un potentiel en termes de découvertes. D'intéressants éléments méritent l'attention de la recherche notamment en ce qui a trait à la stratégie de gestion du changement qui a été pilotée par le conseiller. Les données collectées à cet effet se retrouvent dans la section 6.7 « Implantation d'un logiciel de gestion intégrée: amélioration des capacités internes » à la page 159.

6.4 GESTION DE PORTEFEUILLE DE PROJETS ET INVESTISSEMENTS

En 2008, les prévisions d'accroissement de la demande ont résulté en un plan d'investissements atteignant des sommets allant au-delà de la capacité d'alors. Pour se donner les moyens de leurs ambitions, la direction de la division de portefeuille de investissements a évalué la problématique d'un point de vue global, en intégrant la capacité au niveau des projets ainsi que le facteur de la main d'œuvre des opérations, essentielle à la livraison pour absorber la mise en service des projets.

La décision de gérer par portefeuille de projets a été le résultat d'un constat des investissements effectués en 2005 et des éventuels besoins du futur. En réalité, près de 400M \$ étaient investis en 2004-2005 et deux ans plus tard les investissements ont grimpé à 600M\$ annuellement. La capacité de réaliser davantage de projets semblait

déjà atteinte dès lors. Toutefois, la modélisation du vieillissement des actifs prévoyait la nécessité de tripler les investissements en regard de la pérennité du parc, tel que l'a expliqué le chef de planification et de gestion des actifs.

6.4.1 L'ATTEINTE D'ENJEUX D'AFFAIRES

Pour répondre aux objectifs d'affaires, le chef de planification de gestion des actifs détermine un indicateur pour mesurer l'atteinte ou non de l'enjeu. Pour chacun des autres portefeuilles gérés, des indicateurs sont aussi attribués. Ainsi, le chef de planification se donne les moyens de gérer ses portefeuilles, non pas séparément, mais tel un tout qui, une fois équilibré, doit réaliser la vision de l'organisation. Dans chacun des projets plusieurs enjeux d'affaires peuvent être concernés.

De manière plus détaillée, les portefeuilles sont certes divisés par enjeu d'affaire, mais leur composition est aussi épurée i.e. que chaque portefeuille regroupe des actifs qui répondent à une même fonction. Cette catégorisation par actif peut simplifier la lecture du parc d'actifs. Le gestionnaire de portefeuille peut donc se concentrer sur le risque de défaillance d'un actif et commander une stratégie de maintien pour que la famille de cet actif vieillisse en atteignant un niveau de risque contrôlé et prévu. La progression dans le temps de l'indicateur de santé de cette famille d'actif sera simulée en fonction de divers scénarios de projets. Suite à cette simulation, le niveau de risque acceptable à gérer pour chaque portefeuille sera identifié. Par la suite, l'expert commandera des interventions aux planificateurs pour clarifier les besoins de Cavo en termes de capacité (financière et de réalisation).

Toutes recommandations de projets doivent répondre à la stratégie du portefeuille de projets dudit actif. Des facteurs multiples sont considérés pour atteindre l'équilibre

idéal entre la capacité de faire (manufacturier, main d'œuvre, financier) et les investissements nécessaires pour assurer la qualité du service.

À ce jour, il y a encore beaucoup d'efforts investis pour peaufiner la stratégie de pérennité de Cavo. Déterminer la fin de vie utile est d'une complexité qui varie pour chaque actif. Par exemple, des recherches internes ont permis de découvrir que la durée de vie pour certains actifs pouvait passer de 80 à 90 ans, selon les interventions de maintenance. À partir de ce résultat, on convient qu'une connaissance fine d'un parc d'actifs peut influencer beaucoup sur les investissements à planifier.

En effet, l'enjeu principal du portefeuille de maintien des actifs (de pérennité) est essentiellement d'assurer la fiabilité de l'actif. Au niveau du portefeuille, le moyen entrepris pour planifier les investissements est d'effectuer un exercice de simulation des risques.

Il faut que l'actif continue à performer. On appelle ça une cote de risque. Dans le fond c'est un risque de défaillance, alors l'enjeu, l'objectif du portefeuille de pérennité c'est de maintenir le contrôle sur l'actif. (Chef Planification et gestion des actifs, Cavo)

Chaque actif est surveillé de manière à être associé à une cote de risque suivant une échelle commune et connue par l'ensemble de Cavo. Une fois par année, la matrice de risques est mise à jour. Lorsqu'un investissement sous la forme d'un projet de maintenance est complété, la cote de risque d'un actif s'améliore selon l'évaluation des experts.

De cette manière, les planificateurs en gestion des actifs peuvent évaluer le risque lié à la fiabilité de l'ensemble du parc et demander les investissements nécessaires à la gestion d'un niveau de risque jugé acceptable pour la capacité de Cavo.

6.4.2 GESTIONNAIRE DE PORTEFEUILLE DE PROJETS: COMMANDITAIRE (*SPONSOR*) DU PLAN STRATÉGIQUE

La prise d'actions de la part du chef de planification et de gestion des actifs soulève une notion de responsabilité et d'influence dont il n'a pas encore été question à présent dans ce mémoire. Ayant commandé des études à l'ensemble de ses gestionnaires de portefeuilles regroupés chacun par famille d'actifs, le chef de planification possède une fine connaissance de son parc d'actifs et est même en position de prédire son évolution. Le chef a soumis un plan d'investissements susceptible de répondre avec certitude aux attentes et aux demandes politique de son principal bailleur de fonds. En se commitant de la sorte par le dépôt de son plan d'investissements, le chef de planification et de gestion des actifs semble s'être approprié des pouvoirs d'influences ou plutôt, a gagné une telle confiance en ses actionnaires que ses stratégies se concrétisent et influencent des divisions ne se trouvant pas sous sa supervision.

En effet, pour respecter le plan d'investissements entendu pour répondre aux besoins de Cavo, le chef a donc adressé les éléments qui freinaient l'augmentation de la capacité de réalisation en projets. Autrement dit, ces freins peuvent être traduits par des éléments inscrits sur le chemin critique, mais à l'échelle de la réalisation d'un plan stratégique.

6.4.3 BOTTOM-UP À TOP-DOWN

Dépendamment des situations vécues à l'interne des organisations, certains comités de direction peuvent démontrer un intérêt pour des initiatives proposées par des employés issus de niveaux inférieurs. Parfois, ce style de gestion favorise l'option d'une solution qui convient à l'occupation des employés. Dans le jargon, cette situation se surnomme « bottom-up » ou allant du bas vers le haut dans la hiérarchie

organisationnelle. En revanche, la direction de Cavo a dû prendre les rênes de l'organisation en imposant ses décisions et a donc fait preuve d'un style de gestion « top-down », du haut vers le bas.

De par sa vocation de service envers le public, Cavo était contraint de réagir rapidement à ses prévisions d'investissements. Se retrouvant dans un contexte différent suite à l'actualisation de sa connaissance de son parc d'actifs, Cavo a misé ses efforts sur l'élément qui bloquait la réalisation de son plan d'investissements. Avec ambition et détermination, Cavo a renversé sa logique de gérer les projets:

On s'est dit Ok, il faut qu'on triple. Dans le fond, on a renversé la logique d'affaires : il faut tripler, comment qu'on s'y prend pour augmenter notre capacité de réalisation des projets. Alors qu'avant on était plus en mode *bottom-up*, donc avec diverses listes de projets... si tu as 20 planificateurs, ils planifient pour X millions de \$, ils travaillent 2000h par année, ils ne peuvent pas faire trois fois plus de projets. Alors t'as tendance à, quand tu travailles en *bottom-up*, t'as tendance à facilement à reconduire ce que tu faisais par le passé. Si tu dis que ça me prend trois fois plus de projets, bien là à ce moment-là, tu vas te poser la question : est-ce que j'ai assez de planificateurs pour me planifier des projets au rythme dont j'ai besoin? Ensuite, est-ce que j'ai assez d'ingénieurs pour me faire l'ingénierie de ces projets-là, pis ensuite est-ce que j'ai assez de constructeurs pour me construire trois fois plus de projets qu'avant... (Chef de planification et de gestion des actifs, Cavo)

En dictant le ton à partir du plan d'investissements, la direction de planification et de gestion des actifs a entamé une augmentation des investissements de façon progressive et optimiste. D'un point de vue organisationnel, absorber une commande trois fois plus importante relève de l'impossible. Ainsi, étape par étape, la capacité de réaliser les projets a augmenté. La direction de planification se retrouvant aussi à gérer les portefeuilles dictait le rythme de croissance.

Un an après avoir débuté l'accroissement, la direction mesurait son rythme de réalisation des projets par rapport aux cibles fixées. Le rythme pouvait être plus ou

moins encourageant, mais systématiquement, plutôt que de revoir ses objectifs à la baisse, la direction réagissait pro-activement en identifiant les freins dans l'ensemble de la stratégie d'augmentation de la capacité de réalisation.

6.4.3.1 INTERVENTION SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

À titre d'exemple, un des premiers freins à la réalisation du plan d'investissements concernait le retard dans la livraison d'un actif. Plutôt que de prendre 12 mois, le délai s'échelonnait sur 24 mois. Par conséquent, les investissements budgétés étaient octroyés, mais n'étaient pas dépensés. D'un point de vue comptabilité, il y avait une perte en intérêts à payer sur l'argent emprunté, non-dépensé, qui s'accumulait. L'argent alloué pour ces projets aurait pu être mieux capitalisé ailleurs, possiblement. Mais, en analysant la problématique, Cavo a vu l'opportunité d'amélioration et s'est penché sur la raison qui menait à un délai de la part du fournisseur.

La réponse s'est trouvée au niveau du processus de la chaîne d'approvisionnement. Bien que la planification des investissements à faire était déjà soumise, les équipes chargées des projets commandaient l'actif en question « à la carte ». Le fournisseur recevait donc des commandes éparpillées et le cas de Cavo était traité commande après commande.

Pour renverser la donne, Cavo a repris le contrôle de la chaîne d'approvisionnement. Le contexte international et la concurrence à l'étranger démontraient que Cavo devait s'auto-promouvoir pour avancer dans la liste des clients prioritaires. En fonction de la planification des travaux, Cavo a pris l'initiative d'établir des liens d'affaires particuliers pour ainsi préparer son fournisseur aux commandes futures. En communiquant ses besoins par année, le fournisseur était lui-même en mesure de mieux gérer sa capacité de livraison. En complément, Cavo se commitait à spécifier les détails de l'actif à commander à des moments prédéfinis de manière à respecter les échéanciers mutuels.

Le fournisseur pouvait donc mieux prévoir sa propre chaîne de montage et, en retour, Cavo reprenait le contrôle sur les délais de livraison des actifs.

Le résultat de cette action s'est traduit par une baisse des coûts des projets principalement dus à un meilleur déroulement et des délais plus courts de la livraison des actifs. Dans un contexte multi-projets, Cavo a été en mesure aussi d'engranger des économies d'échelles, diminuant aussi le coût par actif. Cette stratégie a pris environ quatre ans avant que des bénéfices financiers ne soient mesurés réellement. Aujourd'hui, le chef de planification indique que des résultats sont si positifs, que Cavo ne parvient pas à atteindre le niveau d'investissements visé.

Finally les projets arrivent moins chers que prévus. On budgète avec d'anciens coûts, puis les coûts réels sont plus bas: ça c'est pas une mauvaise chose à constater. Ce n'est pas un problème d'acuité de gestion, c'est plutôt que je gère mieux que je pensais. (Chef Planification et gestion des actifs, Cavo)

Cette avancée stratégique s'inscrit à même le cadre conceptuel de la recherche (voir page 58). L'objectif de réaliser le plan d'investissements sous-entendait l'atteinte de bénéfices au niveau des projets et au niveau du portefeuille de projets. Ainsi, en ayant identifié les bénéfices souhaités intégrés au plan stratégique, les gestionnaires avaient le choix d'orienter leurs actions sur les outils, les processus et ou les capacités. Dans ce cas-ci, la stratégie choisie a concerné les processus de gestion. En fait, le processus d'approvisionnement a été instauré de façon à centraliser les besoins des projets d'un portefeuille afin d'envoyer des commandes plus importantes et de négocier des ententes avantageuses au nom de Cavo, plutôt qu'au nom de plusieurs projets de maintien fonctionnant séparément. Cette stratégie, orchestrée par le gestionnaire du portefeuille de maintien d'actifs s'est traduite en gains de performance en termes de délais et de coûts, ainsi qu'en amélioration de la relation avec le fournisseur.

Tableau VI.1 ci-dessous résume le raisonnement derrière la stratégie activée pour corriger le problème lié à la chaîne d'approvisionnement. En relation à la cartographie

des bénéfices telle que présentée par Bradley (2010) et repris dans la section 2.1, le tableau présente des liens entre l'objectif d'affaire (la réalisation du plan d'investissements) et les bénéfices reliés au projet, au portefeuille ainsi qu'à l'organisation. Ainsi, en le lisant du haut vers le bas, on comprend la logique qui relie la réalisation des bénéfices et d'un objectif originaire d'une problématique identifiée.

Tableau VI.1 Stratégie axée sur la chaîne d'approvisionnement - Cavo



Tel que le mentionne Kopmann (2013), l'initiative du chef de planification et de gestion des actifs a permis d'engranger aussi des bénéfices dits « de parties prenantes ». Sans

pour autant avoir réalisé une analyse détaillée des parties prenantes, la stratégie de gérer plus étroitement la chaîne d'approvisionnement a non seulement contribué à améliorer la relation avec le fournisseur, mais aussi à satisfaire le conseil d'administration au fait des progrès vers l'atteinte du plan d'investissements. De plus, la rigueur avec laquelle Cavo a géré son portefeuille a permis aussi d'améliorer la confiance de l'instance gouvernementale en charge d'accorder des prêts pour réaliser des investissements. Les communications étroites avec ces trois grandes parties prenantes (fournisseur, conseil d'administration et instance du gouvernement) étaient soutenues par un plan suivi avec rigueur, résultats initiaux et positifs à l'appui.

Toujours selon Kopmann (2013), l'optimisation du processus reliant le projet à la réalisation finale de la valeur escomptée peut correspondre à la réalisation d'un bénéfice de type d'exploitation. Pour transposer le concept à ce cas-ci, lorsqu'un projet de maintien sera le plus rapidement mis en service, il permettra d'engranger des bénéfices d'exploitation en contribuant à la diminution du risque de défaillance du réseau en plus de réduire les coûts de maintenance récurrents. Dans le cas ci-haut, la valeur de son bénéfice sera plus grande, puisque l'investissement nécessaire pour sa réalisation aura été moins important qu'auparavant grâce à une meilleure gestion du processus d'approvisionnement. Moins de ressources financières auront été nécessaires que lorsque la chaîne d'approvisionnement était gérée projet par projet plutôt qu'en lots de projets. Par définition, la valeur sera augmentée en respectant un ratio bénéfice sur ressources financières plus grand. Ainsi, sans l'implication du niveau supérieur du portefeuille de projets et d'investissements, Cavo n'aurait peut-être pas obtenu ce type de bénéfices.

Bref, le projet devient alors un médium qui permet à l'organisation permanente de réaliser des bénéfices d'autres types répondant aux objectifs du portefeuille et de l'organisation. En d'autres mots, pour réaliser des bénéfices de types parties prenantes et d'exploitation, Cavo a identifié des objectifs à atteindre reliés à son plan

d'investissements, puis a misé sur l'optimisation d'outils ainsi que sur le processus d'approvisionnement pour gérer son portefeuille. En fonction de l'avancement des projets, le chef de planification et de gestion des actifs était en mesure d'équilibrer son portefeuille et d'autoriser des projets pouvant s'intégrer aux ressources disponibles. L'optimisation des ressources humaines peut ainsi s'effectuer lorsque des projets sont livrés de manière plus contrôlée.

6.4.4 DÉFINITION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

La performance du portefeuille de projets n'est pas une donnée qui est systématiquement évaluée par Cavo, du moins consciemment. Les définitions qu'ont données les employés se rapprochent de celle du PMI (2013b) voulant que la gestion de la performance du portefeuille se décortique en processus de planification, de mesure et de contrôle de la valeur organisationnelle réalisée par l'atteinte des objectifs stratégiques (page 85).

Le chef de planification et de gestion des actifs, soucieux de rencontrer les objectifs d'affaires et de réaliser les stratégies, possède une vision structurante de la performance d'un portefeuille. D'abord, il affirme que sans un exercice d'alignement stratégique par portefeuille, la mesure de la performance ne peut s'effectuer. L'assignation d'une stratégie par portefeuille permettrait de se fier sur une finalité claire et de l'actualiser en fonction de la volatilité du contenu du portefeuille. Le besoin d'actualisation ne sera pas le même pour un portefeuille de pérennité versus un portefeuille de développement technologique: dans l'un on évaluera les bénéfices engendrés sur une longue période de temps et dans l'autre, cette même période sera écourtée de par la nature même de ses projets. Ainsi, la performance se mesurerait par rapport à la finalité stratégique. Dans le cas du portefeuille de pérennité, le chef a le mandat de répondre aux attentes des actionnaires en trouvant un équilibre qui les

satisfait entre la performance attendue des actifs, les risques encourus par le parc d'actifs et la capacité de Cavo en termes financier et ressources humaines. En ce sens où un actif performant se distinguera par un ratio plus grand de la livraison d'une fonction précise par rapport aux coûts (de maintenance) qu'il nécessitera. Le volet des risques visera essentiellement la fiabilité du parc: plus les actionnaires voudront que le risque soit minimal, plus Cavo devra prévoir des éléments de redondance. Puis, la capacité à livrer l'ensemble des projets identifiés répondant aux stratégies dans les délais prescrits doit aussi être un élément d'évaluation de la performance. C'est donc sur la base de ce triangle de critères que les actionnaires feront leur demande et que le chef de planification et de gestion des actifs évaluera la performance de ses portefeuilles de projets. Enfin, tel qu'il le mentionne: « L'atteinte des bénéfices, c'est là le lien, c'est les bénéfices en fonction d'une vision, en fonction des attentes des actionnaires. » Ainsi, en jumelant l'atteinte de bénéfices à des stratégies par rapport à des éléments de performance, le chef en fait sa définition de la performance du portefeuille de projets. Au niveau de la division expertise, la performance de réaliser est évaluée par rapport aux stratégies ayant été recommandées d'adopter en amont des projets. Au moment de recevoir une mise à jour de l'état des actifs, les experts peuvent comparer les valeurs ciblées à celles qui ont été réalisées. Pour définir la performance du portefeuille de projet, le chef de cette division se base sur les critères du triangle d'or: coût, temps, qualité.

Performance de portefeuille de projets... La performance c'est faire la bonne chose au bon moment, au meilleur coût, au meilleur délai. (Chef expertises, gestionnaire de portefeuille de projets maintien des actifs, Cavo)

Par « bonne chose », il signifie de remplacer un actif selon un niveau de priorité au moyen d'une stratégie d'intervention la plus adaptée au contexte. La performance du portefeuille n'est pas systématiquement calculée par le chef d'équipe d'experts et non plus cette information ne lui est pas relayée. En réalité, le chef d'experts n'est pas tenu informé, car sa responsabilité n'inclut pas de gérer les investissements et les coûts qui

lui sont imposées. Toutefois, les rétroactions peuvent lui être parvenues afin que les solutions que son équipe recommande respectent des limites de coûts.

Au sein de l'équipe de planification de projet, on remarque la forte tendance à ne regarder que le volet budgétaire. Si 100% du budget octroyé est dépensé, là ne devrait pas y avoir une mesure quelconque de la performance. En fait, la simple fluctuation des coûts des travaux est un élément externe dont Cavo n'a pas toujours le contrôle sur les fournisseurs. La mesure de la performance du portefeuille devrait davantage s'effectuer en fonction des critères directement reliés à la stratégie de pérennité. Par exemple, en évaluant le nombre d'actifs remplacés puis ultimement en évaluant le niveau de risque moyen de l'ensemble du parc, toujours par rapport aux coûts. Le rapport bénéfice stratégique sur les coûts serait qualifiable pour une définition de la performance de portefeuille de projets.

6.5 OPTIMISATION DU MAINTIEN DES ACTIFS

Cavo doit conjuguer avec plusieurs facteurs issus de l'environnement qui affectent l'état de son parc d'actif. La durée de vie des actifs est donc influencée autant par la demande croissante que par les éléments naturels l'affectant. Tel que la théorie l'indique, les actifs dont Cavo est propriétaire tendent aussi à dépérir plus rapidement lorsque leur durée de vie technique vient à échéance. On parlera alors de durée de vie physique soit celle qui considère aussi l'utilisation qu'on en fait jumelée à l'enjeu mécanique occasionné par le stress provenant de facteurs environnementaux (réf. section 2.1.5.1). En effet, la durée de vie physique (d'usage) se distingue ainsi de la durée de vie technique (théorique, calculée dans un environnement contrôlé). Puis, parallèlement, Cavo doit se conformer aux instances nord-américaines dictant les normes et parfois, intervenir sur des actifs bien que leur durée de vie n'ait pas été déjà atteinte.

Sur la longue période d'usage d'un actif, son exposition à des conditions climatiques peut influencer beaucoup son état. Les gestionnaires nommeront cela un enjeu dit "mécanique". Un actif se rapprochant de sa fin de vie utile peut donc dépérir considérablement plus rapidement advenant des conditions environnantes anormalement difficiles.

L'élément technologique joue aussi pour beaucoup dans la facture totale en maintien des actifs. Malgré le bon fonctionnement d'un actif, certaines pièces peuvent devenir désuètes selon l'évolution technologique. Les décisions des fournisseurs peuvent être lourdes de conséquences pour un propriétaire d'actifs. Les avancées technologiques ont d'ailleurs révolutionné la manière dont Cavo gère son réseau. Auparavant, à l'ère mécanique, les vigies devaient s'effectuer sur les sites alors qu'aujourd'hui des ordinateurs remplacent les inspections physiques et envoient des rapports automatiquement à une centrale. Cela a donc créé une forme de dépendance à la technologie et par conséquent, Cavo se retrouve parfois limité dans les possibilités de réparations et doit se rabattre sur l'achat de nouveaux systèmes moyennant des coûts plus élevés. En d'autres mots, le pouvoir de l'industrie est aujourd'hui plus important qu'il ne l'était à l'heure où les propriétaires d'actifs pouvaient eux-mêmes intervenir pour réparer des pièces afin d'augmenter leur durée de vie. .

D'un autre point de vue, ces évolutions amènent un lot de nouvelles fonctionnalités. Les gestionnaires qui enclenchent des programmes de renouvellement d'actifs se retrouvent donc à faire i.e. du 5 pour 1, en ce sens où, le changement d'une fonction en amène plusieurs simplement grâce à l'évolution technologique: changer un vieil actif par un nouvel actif sous-entend aujourd'hui l'acquisition de nouvelles fonctionnalités et des bénéfices "en extra". Dans l'équation du maintien des actifs, ce genre de bénéfices est comptabilisé comme des opportunités additionnelles en gain d'efficience. La citation suivante résume le contexte en maintien des actifs de Cavo:

Alors un actif X de 60 ans et un d'aujourd'hui, c'est fondamentalement le même appareil. Mais les relais électro-mécaniques versus les relais numériques maintenant, c'est pas du tout la même affaire. Et ça amène des opportunités de télé-surveillance. Donc surveillance à distance qu'on ne pouvait pas faire avec du mécanique. Avec la télé-maintenance, donc à distance je suis capable de faire une mise à jour du système d'exploitation. (...) Ce sont de belles opportunités, des opportunités d'efficience. Si on parle de bénéfices, il y a peut-être des choses additionnelles à saisir. (Chef Planification et gestion des actifs, Cavo)

6.6 PROCESSUS DE GESTION DES BÉNÉFICES

Chez Cavo, l'exercice d'avoir identifié une vision claire a fortement contribué à influencer l'ensemble des choix que fait l'organisation, spécialement dans la gestion de des bénéfices souhaités. En fait, les efforts pour communiquer la vision et les stratégies de pérennité et de gestion des actifs ont résonné dans tous les niveaux interviewés de la hiérarchie. Chacun des participants de la recherche se référaient systématiquement aux stratégies en témoignant un niveau pointu de connaissances. Le lien entre les bénéfices, les objectifs, les stratégies et la vision de Cavo était maîtrisé et communiqué par les participants.

Au niveau de la gestion des portefeuilles de projets de gestion des actifs et de pérennité, le chef de l'équipe de planification et de gestion des actifs témoignait une compréhension évidente des liens entre la vision et les projets qui démarraient en fonction de chaque portefeuille. Étant celui en charge de définir les stratégies, il était encore plus évident pour lui que les bénéfices des projets devaient contribuer à la vision de Cavo

Alors... ça à ce moment-là, ton modèle de gestion des actifs est conditionnel à l'actif oui, mais est également conditionnel à la vision de ton entreprise. Alors l'atteinte des bénéfices, c'est la le lien : bénéfices en fonction d'une vision, en fonction des attentes des actionnaires, etc. (Chef Planification et gestion des actifs, Cavo)

Cette citation fait échos à l'étude de (Kopmann, 2013) qui identifie trois grands types de bénéfices pouvant être réalisés par une gestion de portefeuille de projets: d'exploitation, de parties prenantes et de type stratégique. Rapidement, cette citation confirme la notion du bénéfice à atteindre relié aux parties prenantes. Dans le contexte de Cavo, le chef de planification et de gestion des actifs a intérêt à travailler pour maintenir une relation de confiance avec les actionnaires afin d'obtenir leur aval dans le lancement des stratégies.

6.6.1 PLANIFICATION

Selon les études de Ashurst et al. (2008), la compétence de planifier les bénéfices est un pré-requis pour les réaliser. Dans le cas de Cavo, cette compétence s'est surtout développée en 2009 à partir de la décision de gérer les actifs par portefeuille et de la définition entre autre de la stratégie de pérennité.

En nommant des chefs gestionnaires de portefeuille de projets de famille d'actifs jouant à la fois le rôle d'experts, Cavo, s'est assuré que les décisions pour maintenir et développer le réseau allaient demeurer une responsabilité partagée avec les experts. Tel que mentionné dans la section 6.3.2, les gestionnaires font des recommandations spécifiques par actifs pour recommander les stratégies de maintien qui répondent le plus à la stratégie de pérennité du plan d'investissements de Cavo. Au fil des entrevues, il a été clarifié que les gestionnaires basent leurs recommandations sur des simulations pour calculer la valeur de la cote de risque d'un actif selon divers scénarios d'interventions. La priorisation des interventions s'effectue en quelque sorte sur la base des bénéfices que les projets rapporteront par rapport à la stratégie de pérennité imposée par la direction de planification et de gestion des actifs.

Pour la division Expertise, les bénéfices identifiés avant la recommandation de planifier des projets sont directement liés à la fiabilité. Et pour mesurer cette fiabilité, les ingénieurs évaluent les risques de défaillance de l'actif.

C'est tout identifié en fonction de la probabilité de défaillance et du risque, pour nous le bénéfice est associé à la fiabilité. On va améliorer notre fiabilité dans le fond. La façon qu'on est les cote, c'est qu'il y a un risque de défaillance qui va affecter cette fiabilité de notre réseau donc, pour nous, c'est qu'on améliore notre fiabilité. (Chef expertises, gestionnaire de portefeuille de projets maintien des actifs, Cavo)

Cela dit, le bénéfice se rattache à une cote de risque dont l'échelle est déterminée selon des critères d'évaluation précis.

Ainsi, les tableaux de bord que surveillent les experts et le gestionnaire de portefeuille de projets de familles d'actif peuvent être assimilés à des tableaux recensant les mesures initiales de l'état des actifs. Ainsi, sur la base de cette information, les experts recommandent des interventions et le chef d'équipe d'experts s'assure que les recommandations émises pour l'ensemble des actifs de la même famille soient correctement équilibrées pour répondre à la stratégie de pérennité de Cavo. Ces recommandations (traduites par des actifs à prioriser) sont par la suite entendues et approuvées par le chef de planification et de gestion des actifs. Autrement dit, la saisie de la mesure initiale de la cote de risque d'un actif est enregistrée et en faisant une simulation d'intervention (i.e. maintien d'un actif), la cote de risque ciblée en sera la résultante. Les experts maîtrisent les mesures initiales et considérant leur fine connaissance des dossiers, ils maîtrisent aussi les mesures finales planifiées (simulées) sur la base de leur recommandation.

En gérant par famille d'actifs, les projets de maintenance peuvent être composés de livrables généralement similaires. Dans ces cas, les bénéfices (de nature technique) sont directement reliés à la stratégie en plus d'être basés sur des critères paramétrés

d'avance et connus entre les équipes. Considérant la structure organisationnelle de Cavo, l'influence des experts dans l'atteinte desdits bénéfices s'arrête au moment où ils émettent leurs recommandations à la division qui se chargera de la planification des projets.

6.6.2 LIVRAISON

En adoptant une approche globale pour effectuer la priorisation et la sélection des projets, il a été jugé important d'implanter des comités pour faciliter le partage d'information entre les experts et les planificateurs. En effet, pour améliorer la prise de décision quant à la priorisation des projets, les experts rencontrent les planificateurs de projets et s'assurent que leurs stratégies recommandées soient bien comprises. Or, les experts améliorent les capacités décisionnelles des planificateurs en leur offrant des guides qui expliquent les implications techniques des solutions recommandées. Cela a comme avantage que les planificateurs déclenchent les projets en meilleure connaissance de cause pour ainsi mieux utiliser l'enveloppe budgétaire reliée à la stratégie de pérennité. Non seulement ils maîtrisent mieux les implications des nouvelles technologies, mais aussi, les experts facilitent leur prise d'action en leur offrant un arbre décisionnel tel un outil pour aider à l'identification de l'envergure du projet à planifier.

De plus, pour s'assurer de la justesse de la stratégie de planification de projets, le chef de planification et de gestion des actifs rencontre à tous les deux mois l'équipe de planificateurs de projets pour connaître leur dernière mise à jour en termes d'investissements. Ensemble, ils évaluent si les demandes d'investissements correspondent aux investissements requis par la stratégie de pérennité. L'équipe de planification et de gestion des actifs s'outille à partir de simulations du vieillissement du parc d'actifs selon des cotes de risques suivant une nomenclature unique et utilisée par l'ensemble de Cavo. Ainsi, en fonction des demandes émises par le chef de gestion de

projet, les planificateurs sont en mesure de simuler les bénéfices qui pourront être réalisés en démarrant certains projets et par rapport à la stratégie de pérennité. Cette prise de décision ne serait possible sans le développement d'un outil de simulation et l'identification de paramètres clés (voir cadre conceptuel, section 3.1 page 58).

En plus, les gestionnaires de projet communiquent les demandes à amorcer sur une période de cinq ans. Les planificateurs en gestion des actifs peuvent par conséquent mieux prédire l'évolution du parc selon les stratégies. Autrement dit, l'importance accordée aux bénéfices est beaucoup plus grande au niveau du portefeuille d'investissements qu'au niveau des projets.

Par ailleurs, en plus des réunions bimensuelles, le chef de planifications de projets rencontre aussi d'autres acteurs, spécialement pour des cas où des projets dépassent des budgets de 10 millions \$. Ces projets sont donc présentés aux directeurs des équipes d'expertise, de planification et de gestion des projets d'investissements. En leur présentant des renditions de comptes par projet, le chef de planification de projets s'assure d'être questionné sur ses choix et ensemble, ils valident si les décisions prises respectent continuellement les portefeuilles d'investissements: si les stratégies sont suffisamment bien définies. Au final, cet exercice de gouvernance (en lien avec les bénéfices planifiés) rapporte beaucoup d'avantages pour optimiser les processus décisionnels. Une communication fluide et de qualité demeure la base pour justifier avec assurance des décisions stratégiques.

En résumé, tous les moyens sont entrepris pour que les bénéfices planifiés par les experts soient exploitables et réalisables. Les compétences de l'équipe de planification ont d'ailleurs été améliorées pour garantir une meilleure saisie des recommandations et mieux planifier les projets. Des processus de gouvernance ont été mis en place pour valider une planification de projets respectant la démarche organisationnelle pour réaliser la stratégie de pérennité. En parallèle, il est attendu d'améliorer encore la

capacité de livraison grâce à la mise en place d'un outil informatique de gestion stratégique des activités. Cet outil fait l'objet de la section 6.7 à la page 159

6.6.3 EXPLOITATION

La stratégie de pérennité tel qu'imposée par la haute-direction de Cavo impactait aussi d'autres services pour garantir la livraison des projets identifiés comme prioritaires. Par exemple, l'équipe en charge de l'exploitation du réseau de Cavo a eu à accroître son plan d'effectif pour répondre à la demande des projets. Ainsi, les parties prenantes ayant le contrôle sur le levier financier de Cavo ont dû être convaincus de la plus-value des stratégies suggérées pour le développement à long-terme du réseau de Cavo. Cette relation de confiance se construit sur la base de données factuelles, de rendements des portefeuilles et de réalisation de projets. Autrement, sans avoir accepté d'augmenter le plan d'effectif de l'équipe d'exploitation, Cavo n'aurait pu livrer les bénéfices planifiés et par conséquent n'aurait pu les exploiter. En parallèle à cela, le chef intégrateur et relations opérationnelles doit rapidement être informé des technologies qui seront recommandées par les experts afin de s'assurer que les ouvriers de la chaîne des opérations soient habilités à maintenir les actifs dotés de la nouvelle technologie. Ce changement imposé par le marché des fournisseurs a forcé Cavo à offrir des séances de formations à l'ensemble des ouvriers.

C'est nous autres les propriétaires des installations, c'est nous autres les maîtres d'œuvre qui faisons la mise en service finale. Mais tout au long de ça, souvent c'est qu'on travaille avec de la nouvelle technologie. Celui qui vient de l'installer il ne la connaît pas beaucoup. Alors quand ça fait 30 ans que tu installes le même bidule, le gars le connaît son stock. Mais là aujourd'hui, le gars n'a pas de vécu (...) Dans le fonds ma mise en service commence bien en amont de ça avec une mise en route pour que mon monde prennent la connaissance de comment ça se monte. (...) Il faut que la connaissance suive surtout que maintenant on s'en va avec une nouvelle technologie d'enveloppe d'actifs. Les fournisseurs sont déjà rendus à l'autre produit qu'ils veulent te vendre. Pour le mettre en service tu dois le

réparer plein de fois. On devient nous autre un sous-traitant de l'équipe qui réalise les projets, mais nous sommes un propriétaire. (Chef intégration et relations opérationnelles)

Autrement, avenant un bris d'un nouvel actif, la méconnaissance des opérateurs face à cette nouvelle technologie pourrait entraîner des impacts considérables sur la disponibilité des actifs et, du coup, augmenter le risque de défaillance du service.

En d'autres mots, la capacité d'exploiter les bénéfices planifiés a été rehaussée entre autre grâce à ces interventions. En intégrant la réalité des employés issus de la chaîne des opérations, Cavo se donne les moyens nécessaires pour s'assurer que les actifs planifiés en amont des projets soient accueillis adéquatement. Après tout, les employés des opérations sont aussi les propriétaires du parc d'actif ce qui rend évidente la raison de leur implication.

6.6.4 RÉVISION

La capacité de réviser les bénéfices, (Ashurst et al. 2008), est en fait l'action vérifier si ceux planifiés ont effectivement donné les résultats escomptés. Dans le cas de Cavo, les informations liées à la mesure des bénéfices planifiés doivent obligatoirement être relayées à l'équipe d'experts. À la fin de chaque année, les experts ayant recommandé des interventions reçoivent des bilans de l'exploitant. Ce rapport présenté sous la forme de tableaux indique le nombre et le type d'actifs sur lesquels des interventions ont été posées. Sur la base de cette information, les experts peuvent évaluer leur performance par rapport aux cibles qu'ils s'étaient fixés au moment de proposer des stratégies d'interventions à la direction de planification et de gestion des actifs. Cette communication menant à un compte-rendu en termes de bénéfices s'avère pertinent pour l'équipe Expertise, car les chefs d'équipe peuvent ajuster les stratégies à faire pour l'année à venir en mettant à jour leur connaissance des actifs.

En réalité, le propriétaire des actifs rentre en communication directement avec les divisions d'experts pour les informer de l'état de leur parc et ainsi réaliser les bénéfices.

C'est à nous que les gens du terrain donnent l'évaluation, c'est pas à la division de planification et de gestion des actifs, c'est vraiment au gestionnaire de portefeuille de la discipline, donc c'est vraiment à partir de ça qu'on met à jour nos stratégies, à chaque année. Le feedback on l'a par ça, par l'évaluation des critères que nous avons définis et eux après, ils évaluent l'état. (Chef expertises, gestionnaire de portefeuille de projets maintien des actifs, Cavo)

En recevant un feedback particulier à leur discipline, les experts sont en mesure de traduire ce complément d'information sur la connaissance de leur parc en stratégies plus adéquates. Au moment de recevoir le feedback, l'état du parc ne sera potentiellement pas identique aux interventions ayant été proposées plus tôt. Cela est dû au fait que malgré leurs recommandations, il n'est pas garanti que la Cavo ait pu réaliser l'ensemble des interventions recommandées ou que les projets aient été planifiés différemment. L'implication des experts étant en amont des projets, les gestionnaires de projets peuvent décider de regrouper des interventions ou de refuser d'en reporter quelques-unes étant donné qu'ils sont ceux qui doivent intégrer l'ensemble des informations provenant de tous les experts.

L'élément important à souligner dans ce feedback relève des rôles et responsabilités des acteurs dans le processus de gestion des bénéfices. Le pouvoir de gérer de manière intégrée relève essentiellement de ceux qui font la programmation des travaux, qui ne possède pas d'expertises à proprement dit. Cela soulève donc un enjeu de gouvernance dans le processus de gestion des bénéfices. En fait, les experts identifient des bénéfices reliés à des stratégies, mais la garantie que ces bénéfices soient réalisés est "compromise" au moment où la planification des projets s'effectue, puisqu'ils ne sont pas impliqués à cette étape. Le rendre compte se fait seulement lorsque les tableaux de bord sont mis à jour et accessibles par l'équipe d'experts.

Tel que Kopmann le mentionne, la seule entité au sein d'une organisation ayant la responsabilité de garantir la réalisation de ce bénéfice et de le communiquer aux actionnaires, c'est nul autre que le gestionnaire de portefeuille; en l'occurrence le chef de planification et de gestion des actifs. Ce-dernier a donc le rôle de transiger l'information concernant les bénéfices réalisés (processus de communication) et d'en assurer un suivi sur leur évolution. Ce lien occasionnera des bénéfices de type "parties prenantes" selon la définition de Kopmann (2013).

Bref, chez Cavo, la capacité de réviser les bénéfices suit un processus de communication établi et logique. Le propriétaire des actifs reconnaît l'importance d'informer adéquatement la direction de planification et de gestion des actifs. Car sans cette clarté, les recommandations ne seraient émises sur la base d'une connaissance de qualité de l'ensemble du parc d'actif. Ce flux de communication est d'ailleurs promis de devenir un automatisme grâce à l'implantation d'un outil informatique présenté dans la section 6.7 (page 159).

6.6.4.1 BÉNÉFICES TECHNOLOGIQUES: À DOUBLE TRANCHANT

Tel que mentionné par le chef de la maintenance au niveau des opérations, les nouvelles technologies achetées par Cavo conçues pour améliorer la performance du réseau peuvent parfois poser problème. En effet, selon son expérience, celles-ci offrent une durabilité discutable ainsi que des possibilités de réparations réduites. Les ouvriers sont contraints à apprendre la technologie pour la mettre en service, mais lorsque celle-ci présente des bris ou des besoins d'ajustements, les pièces doivent être remplacées complètement, ce qui réduit la valeur apportée par un nouvel actif. La durée du cycle de vie utile, tel que présenté dans l'étude de Palola *et al.* (2006) (réf. section 2.1.5.1), permettra à l'organisation d'optimiser le retour sur l'investissement initial. Plus la durée sera longue, plus la valeur du rendement sera grande. Mais pour ce faire, il faut que des critères soient considérés au moment de l'achat, tels que: les coûts liés à

l'opérationnalisation, la maintenance, ainsi que la qualité des pièces de l'actif. Dans le cas de Cavo, les experts peuvent proposer des remplacements de technologie pour favoriser la maintenance, mais malgré le marché, ils se retrouvent contraints par un choix de solutions moins rentables sur le long terme que cela pouvait l'être il y a 50 ans. Ainsi, des bénéfices de performance peuvent être ajoutés au réseau grâce aux nouvelles technologies, mais en contrepartie, des *disbenefits* directement liés à la durabilité de l'actif peuvent aussi être identifiés en amont des projets. Ceux-ci se transformeront en fardeau dans la chaîne des opérations.

6.7 IMPLANTATION D'UN LOGICIEL DE GESTION INTÉGRÉE: AMÉLIORATION DES CAPACITÉS INTERNES.

Considérant la complexité des portefeuilles que gère Cavo et les objectifs stratégiques visés, la tâche de comprendre l'ensemble des informations liées aux investissements, aux projets et aux opérations s'avère ardue. En effet, avoir une vision claire de l'ensemble des activités peut être le cheval de Troie des gestionnaires puisque l'intégrité et la mise en commun des informations sont à la base d'une décision de qualité. Pour parfaire les pratiques de gestion des actifs, la haute-direction a jugé important de faire l'acquisition d'une nouvelle solution informatique après avoir effectué plusieurs exercices de balisage.

Pour se donner le moyen de ses ambitions, les gestionnaires se sont donc munis d'un outil d'information de gestion stratégique des activités. Se retrouvant à un moment charnière de développement informatique, la firme avec laquelle Cavo a signé a fait preuve d'une grande collaboration avec les conseillers pour déterminer les particularités nécessaires pour améliorer les standards de gestion des actifs établis dans l'industrie.

L'outil développé prend la forme d'un cube décisionnel reliant les informations venant donc des trois dimensions d'importance pour le gestionnaire d'investissement et ultimement la haute direction: la gestion des investissements, la gestion des projets et la gestion des installations. Cet outil intégré a comme objectif de faciliter la prise de décision en agglomérant les informations pertinentes concernant les impacts financiers, le coût du service, la capacité en ressources humaines, l'approvisionnement du matériel stratégique et l'impact sur le réseau.

Cela dit, dans le but d'exploiter à bon escient les fonctionnalités de la solution informatique retenue, le conseiller chargé d'en faire l'implantation a identifié trois grands axes pour élaborer sa stratégie de gestion du changement: les processus, la formation et la communication.

6.7.1 PROCESSUS

Au-delà de l'utilité du système informatique spécialement développé pour Cavo, il va de soi que les processus de gestion doivent aussi être révisés afin d'aller chercher l'ensemble des bénéfices de l'outil. Le conseiller responsable de l'implantation ne sous-estime pas l'importance des processus:

Je parle beaucoup de la problématique au niveau système, mais il ne faut pas oublier qu'il y a toujours des processus derrière les systèmes et puis ce n'est pas tout simplement le défi d'implanter un nouveau système, c'est d'implanter un nouveau système informatique harmonisé avec des processus d'affaires pour s'assurer que tout le monde travaille de la même façon et qu'on est capable après ça et d'avoir encore une fois, d'avoir de l'information cohérente. Encore aujourd'hui je demande à quelqu'un quand est-ce que tu devrais contacter ton fournisseur pour l'engager sur ton projet, dépendamment à qui on parle, il peut y avoir différentes réponses. On veut s'assurer que tout au long du processus, que toutes les parties prenantes comprennent les actions à faire et fassent les mêmes actions dans le temps. (Conseiller, Cavo)

Parmi les employés interviewés, la recevabilité du projet était généralisée. Pour la division des opérations, l'outil proposé est susceptible de répondre à de nombreux besoins reliés à l'intégration des données. D'abord, de nombreux intervenants avec qui l'équipe du chef intégrateur des opérations travaille fonctionnent eux-mêmes avec divers logiciels « qui ne se parlent pas ». Après avoir assisté à la présentation du conseiller, le chef des opérations a rapidement reconnu l'avantage du nouveau logiciel: les fonctions comblées par divers logiciels, parfois dits «maisons» seront dorénavant régies par un seul et même logiciel auquel de nombreux acteurs se verront octroyer des droits d'accès pour alimenter les informations qui faciliteront et rendront plus efficace les prises de décision.

Ça va intégrer, mais ça va intégrer intelligemment en plus. La je m'attends à voir beaucoup de choses qui vont m'impacter et qui vont m'aider à faire ce que j'ai à faire. (...) Ce que ça va surtout améliorer, c'est ma vigie. Parce que dans le moment, ma vigie est à court-terme, c'est trop court. Ça va nous aider à planifier notre horaire pour répondre à la demande des projets. (Chef intégrateur des opérations, Cavo)

En relation à la réalité du chef des opérations, le chef d'équipe en gestion de projet abonde aussi dans la même veine par rapport aux bénéfices du nouvel outil. En intégrant les données en un seul outil, il s'avère aussi plus simple de constituer les portes de passage dans les processus décisionnels.

Avant de démarrer en projet, on doit s'assurer d'avoir le budget et la capacité de faire le projet aussi. Dans le fond ici on va dire le coût, les équipements ciblés, les heures que ça va impliquer au niveau de l'installation à l'exploitant pour faire le travail. Il y a aussi la stratégie d'acquisition du matériel ici. Tout ça doit être complété pour démarrer les projets qu'on veut. On s'assure que dans le temps les ressources soient là, que ça respecte la stratégie de pérennité. Si oui, on donne le go! Ensuite, on arrive à notre cahier des charges et on lance le projet avec le fournisseur. (Chef d'équipe, gestion de projets, Cavo)

Toujours dans le but de répondre à la stratégie de maintien des actifs imposée par le chef de planification et de gestion des actifs, le gestionnaire de projet doit baser ses

décisions sur de l'information de qualité. En ayant accès à de l'information intègre, le chef d'équipe peut démarrer des projets avec plus de certitude qu'il sera atteint en respectant les contraintes prédéfinies.

Autrement dit, lorsque les intentions de projets auront été validées par la direction de planification et de gestion des actifs, elles passeront à l'étape de planification stratégique à l'intérieur de l'outil.

À l'étape de planification stratégique, c'est là que le planificateur de projets va finaliser ses études et va retenir un scénario. Alors on va vraiment formaliser le périmètre du projet, déterminer la solution qu'on va retenir. À la fin de la planification stratégique, c'est à ce moment-là qu'on va déterminer notre scénario, on va être en mesure de faire une estimation paramétrique à haut niveau de nos besoins financiers, de nos quantités d'équipements stratégiques (besoins à long terme pour sécuriser les ententes avec la chaîne d'approvisionnement) pour être capable de se donner une visibilité sur les besoins de main d'œuvre au niveau granulaire le plus bas, être capable d'identifier sur quels équipements j'interviens pour bien gérer mon risque d'affaire. Donc c'est ce qu'on va s'attendre d'obtenir à la fin de la planification stratégique. Afin d'opérationnaliser le projet et s'en aller vers un mode de planification opérationnelle, je dois avoir sécuriser cette information-là. (Conseiller, Cavo)

À l'étape de l'opérationnalisation, une autre unité aura la responsabilité de questionner si la demande est réalisable en termes de capacité, tel que l'a mentionné le directeur des opérations de Cavo. Une fois sa validation obtenue, le projet pourra être enregistré.

En plus de pouvoir gérer la capacité d'un même portefeuille, l'outil offrira la possibilité de comparer les résultats de chacun des portefeuilles de Cavo: maintien des actifs, croissance, amélioration, respect des normes. Un bénéfice complémentaire de l'outil concerne la priorisation des projets:

Dans le fond, il faut qu'on soit capable de les comparer avec les autres portefeuilles (sauf le portefeuille de croissance). L'outil va être capable d'adresser

ça, ainsi que la capacité de réalisation au niveau de la charge de travail. Si ta capacité n'est pas au rendez-vous, il faudra revoir ta priorité stratégique pour adresser les meilleurs investissements. (Chef d'équipe, gestion de projets, Cavo)

Ainsi, en évaluant d'abord la capacité organisationnelle à dépenser les enveloppes budgétaires décidées par la direction des investissements, donc à livrer l'ensemble des projets approuvés, Cavo pourra ensuite évaluer la performance de chacun de ses portefeuilles. Potentiellement, cette comparaison entre les portefeuilles aura un impact sur les définitions des stratégies ou encore influencera les actions que devront prendre les gestionnaires de portefeuilles pour rétablir la capacité de réaliser des projets. Tel que cela fut le cas lorsque que les gestionnaires sont intervenus pour optimiser la chaîne des approvisionnements (Réf. section 6.4.3.1).

6.7.2 FORMATIONS

Pour exploiter les fonctions de l'outil, une série de formations est prévue en classe pour l'ensemble des employés qui utiliseront le nouveau logiciel. D'ailleurs, Cavo poursuit son étroite collaboration avec la firme pour déterminer le contenu informationnel adéquat pour ses employés. L'objectif est aussi d'offrir du matériel de qualité et qu'il soit persistant dans le temps afin de le réutiliser lorsque de nouveaux employés intégreront l'équipe de Cavo. Au final, l'objectif est que les employés soient le plus autonome possible et que le logiciel s'intègre facilement dans les processus.

6.7.3 COMMUNICATION

Tout d'abord, l'adhésion de tous les employés étant nécessaire pour favoriser une bonne utilisation de l'outil, le conseiller a rassemblé des experts représentant chacune

des équipes allant devoir se servir de l'outil. Ces experts sont devenus des ambassadeurs du projet d'implantation. Au fur et à mesure de l'implantation, le conseiller et les ambassadeurs partageaient des communiqués pour informer en avance de l'avancement de l'implantation ainsi que pour informer les employés des objectifs de l'outil puis des nouvelles fonctionnalités. D'autres messages envoyés directement de la haute-direction permettaient de faire connaître son support et ses intentions stratégiques. Ainsi, l'adhésion pouvait être obtenue plus facilement. Progressivement selon la nature de l'information communiquée, le conseiller s'assurait constamment d'avoir démystifié les rumeurs avant de procéder à une étape subséquente. Des résistances surgissaient par exemple lorsque des employés apprenaient que des nouvelles tâches administratives leurs allaient être imposées, telles que le suivi des heures travaillées. Il revenait donc au conseiller et aux ambassadeurs de rassurer ces employés. Car advenant une résistance, l'utilisation des fonctions pourrait être réduite et par conséquent, les bénéfices reliés à l'outil ne seraient pas réalisés. Dans le cas de la saisie des heures travaillées, cette tâche répondait à une fonction d'évaluation de la capacité organisationnelle en termes de ressources humaines. Le fait de saisir le nombre d'heures investi par projet peut permettre aux gestionnaires d'ordonnancer les projets selon la capacité à les livrer, ou encore de mieux planifier les projets futurs selon le nombre d'heures travaillées par chacun des types de ressources. Les ambassadeurs du projet d'implantation avaient donc un rôle clé pour favoriser la collaboration des employés.

6.8 CONCLUSION DU CAS CAVO

Pour répondre à la question de la recherche: comment les organisations parapubliques intègrent-elles la gestion des bénéfices à leur gestion de portefeuille de projets de maintien des actifs, le cas de Cavo s'est avéré enrichissant de par ses résultats.

Des éléments importants doivent être rappelés dans cette conclusion: la prise de responsabilité envers le conseil d'administration de la part du chef de planification et de gestion actifs par rapport au plan stratégique, l'intervention sur la chaîne d'approvisionnement, le développement de la capacité de livraison des bénéfices au sein de l'équipe des planificateurs de projets, les processus de communication automatisé malgré l'incompatibilité de certains outils informatiques, l'implantation d'un nouvel outil promettant une gestion stratégique des activités en sont les principales.

Ainsi, en ayant ajusté les processus, en ayant développé les capacités et optimisé les outils informatiques, les dirigeants de Cavo se sont munis d'éléments notoires pour faciliter l'intégration de la gestion des bénéfices dans leur portefeuille de maintien des actifs. Cette décision n'a pas été faite de manière à réellement implanter une gestion des bénéfices à proprement dite, mais essentiellement après avoir reconnu l'urgence d'agir pour gérer un réseau d'actifs répondant à la demande d'un service fiable.

Au niveau des types de bénéfices, les différentes équipes étaient toutes alignées sur des critères de décision communs. Leur compréhension de la performance de la gestion de portefeuille de projet devait faire en sorte que les bons projets soient priorisés, bien réalisés et surtout qu'ils répondent à la grande stratégie de pérennité. Cette association entre les projets et les stratégies est palpable par l'identification et la planification des bénéfices. Chez Cavo, les bénéfices identifiés (documentés) sont demeurés simples, voire homogènes.

De plus la démocratisation des éléments liés à la stratégie organisationnelle a contribué à préparer le terrain pour le conseiller pilotant le projet d'implantation de l'outil informatique. En effet, la planification stratégique ayant déjà obtenu l'adhésion des employés, ceux-ci étaient enclins à utiliser un outil leur promettant de faciliter encore davantage leur travail pour réaliser les objectifs stratégiques.

Finalement, le cas de Cavo se distingue par une gestion axée sur le partage d'informations et la volonté partagée de respecter des cibles clairement prédéfinies, reposant sur une fine connaissance des actifs. Les données recueillies démontrent que les dirigeants s'orientent davantage vers une gestion par actifs, plutôt que par portefeuille de projets. Mais pour ce faire, la disponibilité des informations des actifs doit être encore plus respectueuse du temps réel. Il sera intéressant d'enrichir la recherche en évaluant dans le futur l'impact de l'implantation du nouvel outil informatique sur la performance des portefeuilles d'actifs.

6.8.1 TABLEAU SYNTHÈSE

Le tableau ici-bas présente un résumé du cas Cavo dont l'analyse tente de répondre à la question de recherche.

Tableau VI.2 Synthèse de l'analyse du cas Cavo

Raison et / ou origine de l'implantation	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'atteindre des cibles de performance: volonté du comité de direction s'est traduite en de multiples initiatives pour améliorer les processus et la capacité de réalisation de projets
Situation en maintien des actifs	<ul style="list-style-type: none"> • Parc d'actifs ayant atteint leur durée de vie utile, urgence d'être maintenus pour satisfaire les clients ainsi que répondre à leur demande croissante. • Connaissance de l'état des actifs partagée, actualisée et précise selon des cotes de risques utilisées par tous les paliers de Cavo
Particularités de la gestion de portefeuille de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration complète des objectifs du plan stratégique: le chef de planification et de gestion des actifs prend un rôle de "commanditaire" du plan stratégique • Souci élevé de la gestion de la performance du portefeuille de maintien des actifs • Équilibrage du portefeuille selon les stratégies de réalisation établies par les experts et ce, sur des horizons de temps s'intégrant au plan stratégique de Cavo • Priorisation des projets sur la base des bénéfices planifiés: cotes de risques

	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de planification et d'experts faisant partie intégrante de la gestion de portefeuille de projets • Influence sur la chaîne d'approvisionnement
Particularités de la gestion des bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> • Étroitement reliée aux objectifs d'affaires: bénéfices d'intérêts standardisés autour des cotes de risques de défaillance des actifs
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Respect et partage clair des rôles et responsabilités entre la direction de planification et gestion des actifs, les experts, les planificateurs de projets •
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des interventions requises dans des tableaux: utilisation d'un langage commun • Implantation d'un outil de gestion stratégique des activités facilitant le flux de l'information concernant: à venir au moment des entrevues
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'une forte capacité dynamique Planification: très développée grâce aux simulations de scénarios d'intervention • Livraison: Experts transfèrent bien les stratégies aux planificateurs de projets en s'assurant de leur compréhension • Exploitation: accroissement du plan d'effectifs pour absorber les projets à réaliser et mise à niveau des connaissances • Révision: l'exploitant émet un bilan annuel aux experts qui actualisent la connaissance des actifs
Défis / problèmes rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> • Les experts ne sont plus impliqués lors de la planification des projets

CHAPITRE VII

ANALYSE INTER-CAS

L'objectif de ce chapitre est de vulgariser l'analyse des deux cas étudiés en mettant en lumière les particularités qui les distinguent et ce, toujours en prenant comme référence le cadre conceptuel de la recherche.

7.1 CONTEXTES ORGANISATIONNELS

Dans les deux cas étudiés, les organisations ont vécu des récents changements dans leur pratique de gestion. Les deux cas possèdent des parcs d'actifs âgés qui ont longtemps été entretenus par les opérations et qui, aujourd'hui, nécessitent d'importants investissements pour assurer la fiabilité du service aux usagers.

7.1.1 ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS

La volonté d'optimiser les investissements et de réaliser la planification stratégique est à l'origine d'éléments déclencheurs différents dans chacun des cas étudiés. Cette différenciation initiale explique en partie l'enchaînement des efforts qui ont été investis et, par la même occasion, la perception et la compréhension des employés interrogés sur la gestion des bénéfices.

En effet, dans le cas de Vika, le principal élément déclencheur à l'origine de gérer les bénéfices a d'abord été initié par un audit réalisé par un consultant externe. Tel que mentionné plus tôt, le comité de direction a commandé l'audit dans une optique d'amélioration des façons de faire. Après l'implantation de la gestion de portefeuille de projets, un deuxième audit a été commandé et le même consultant externe l'a réalisé. Le comité de direction a alors communiqué ses préférences sur les éléments prioritaires à améliorer. Parmi la liste des possibilités d'améliorations, les directeurs ont identifié la gestion des bénéfices comme étant prioritaire. Par conséquent, ce projet de développement organisationnel était sous la mire des dirigeants qui y voyaient une solution pertinente pour améliorer la maturité en gestion de portefeuille de projets et ainsi s'assurer de prioriser les projets répondant le plus efficacement aux stratégies du plan.

Dans le cas de Cavo, l'élément déclencheur fut tout autre. Les objectifs issus de la planification stratégique demandaient une prise d'actions managériales obligatoires pour honorer l'engagement fait face au conseil d'administration. En évaluant la capacité de réalisation d'alors, la direction de l'équipe de planification et de gestion des actifs a pu être en mesure de constater l'ampleur des améliorations qui devaient être faites pour réaliser les objectifs stratégiques et ainsi rendre un service d'un niveau de fiabilité et de performance attendus par le conseil d'administration. Ainsi, en ayant une connaissance claire d'une situation présente ainsi que des cibles précises des engagements attendus, les employés et gestionnaires ont fait preuve de créativité et ont amélioré leur capacité de planifier, livrer, exploiter et réviser les bénéfices.

Le fait que la décision d'optimiser les investissements ait suscité l'activation d'une capacité dynamique chez certains gestionnaires a permis que Cavo se munisse d'une gestion des bénéfices complètement adaptée aux processus. En effet, cette « vigilance entrepreneuriale » qui caractérise la culture organisationnelle de Cavo a initié le développement d'une compétence substantielle: soit la gestion des bénéfices des projets

de maintien des actifs. Cette gestion s'est aussi intégrée aux processus de gestion de portefeuille de projets en ce qui concerne la sélection, la priorisation et aussi l'alignement des projets à la stratégie de pérennité du portefeuille de maintien.

Bref, la distinction est grande entre les méthodes employées pour implanter la gestion des bénéfices chez Vika et Cavo. Dans le premier cas, la méthode semble avoir rencontré plus d'embûches que dans le second. Ces éléments déclencheurs font appel aux éléments de gestion du changement dont les premiers postulats recommandent de légitimer le changement lorsque celui-ci n'est pas attendu par les futurs utilisateurs.

7.2 GESTION DE PORTEFEUILLE DE PROJETS

7.2.1 PLAN STRATÉGIQUE: OUTIL DE COMMUNICATION OU DE GESTION?

Tel que mentionné dans la revue de la littérature, la gestion de portefeuille de projets est un moyen pour réaliser les plans stratégiques des organisations. En fonction de la mission et de la vision, l'organisation doit se doter des moyens nécessaires pour prioriser les meilleurs projets lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques. Puis, la gestion des bénéfices agit en complément pour s'assurer que les bénéfices des projets priorisés soient réalisés afin de réajuster ou de justifier la pertinence des investissements et ce, toujours dans l'optique d'atteindre les objectifs stratégiques planifiés.

Dans les deux cas étudiés, on remarque que le plan stratégique possède un niveau d'influence différent sur les activités de gestion. Chez Vika, le plan stratégique est communiqué et ses priorités sont connues par les employés interviewés. Son contenu, surtout qualitatif, fait en sorte que son influence est plutôt faible sur les rendements

attendus des investissements. On parle davantage de priorités stratégiques que de cibles (spécialement pour le domaine du maintien des actifs). Tandis que chez Cavo, le plan stratégique est fourni d'indicateurs quantitatifs qui indiquent des engagements attendus par le conseil d'administration.

Chez Cavo, les gestionnaires gardent en vue les cibles issues du plan stratégique et, par conséquent, posent les actions nécessaires pour les respecter. Ainsi, non seulement le plan est communiqué (par exemple: le nombre d'actifs à remplacer avant tel date est connu autant par les planificateurs que par les opérateurs), mais il est aussi la pierre angulaire des actions entreprises visant à augmenter la capacité de réalisation de l'organisation. Son utilisation a deux fonctions: une de communication et une de gestion. Par la fonction de gestion, il est entendu que le plan stratégique a un pouvoir coercitif pour forcer sa réalisation. Tel que présenté dans l'analyse du cas, des stratégies pour améliorer la performance dans la chaîne d'approvisionnement et pour faciliter l'accès à de l'information de qualité ont été mises en branle en réponse au plan stratégique. C'est donc ces réactions de la part des gestionnaires qui lui octroient la fonction de « gestion » qui en est une plus de pouvoir d'influence comparativement à la fonction essentiellement de communication. Il n'en demeure pas moins qu'une telle utilisation du plan stratégique n'aurait été possible sans l'application d'une capacité dynamique et d'une vigilance entrepreneuriale (réf. section 2.4.1 Intégration d'une pratique) qui, réunies, semblent caractériser la culture organisationnelle de Cavo.

Toutefois, sans l'identification d'un plan avec des cibles aussi claires et ambitieuses, la mobilisation des employés de Cavo aurait probablement été différente, voire moindre. Les planificateurs et les experts avaient comme consigne de proposer des stratégies de maintien des actifs répondant à la capacité organisationnelle de gérer le risque de défaillance des actifs. La fiabilité étant un facteur de qualité de service important, Cavo n'avait d'autres choix que de réagir en optimisant ses processus internes pour ultimement atteindre les cibles et ainsi satisfaire le conseil d'administration.

Du côté de Vika, les données collectées démontrent que le plan stratégique tel qu'endossé par le conseil d'administration fait partie des communications internes officielles. À cet effet, les gestionnaires nouvellement embauchés reçoivent une formation qui vise entre autre à ce qu'ils s'approprient les objectifs et des priorités issus du plan stratégique. Il y a donc un engagement des gestionnaires pour respecter la volonté du comité de direction et du conseil d'administration de faire connaître le plan. Au département de gestion de portefeuille, les gestionnaires ont intégré les composantes du plan stratégique dans les outils de sélection, de priorisation, de suivi et contrôle des projets. Connaître et maîtriser les priorités stratégiques s'avèrent donc un incontournable pour les gestionnaires de projets. Ainsi, dès l'identification des bénéfices en amont des projets, il y a déjà un processus de contrôle visant à ce qu'ils correspondent aux priorités stratégiques. Cependant, bien que ces priorités stratégiques soient accompagnées de cibles et d'indicateurs connus par les directions des secteurs, ces indicateurs n'ont été intégrés dans les rapports de suivi du portefeuille de projets qu'en 2015.

Considérant le fait que le plan stratégique couvre une période de dix ans: 2010-2020, et que les indicateurs pour le réaliser n'ont été qu'intégrés à mi-chemin, il serait possible d'affirmer que la fonction potentielle de "gestion" n'ait pas été exploitée. Pour ce faire, il aurait fallu que les tableaux de bord du département de gestion de portefeuille de projets et celui de la planification stratégique soient intégrés dès l'identification des priorités stratégiques. Ainsi, le département de gestion de portefeuille de projets aurait été en meilleure posture pour recommander des choix de priorisation équilibrés en fonction de l'atteinte progressive des cibles liées aux indicateurs des priorités stratégiques.

En résumé, les données démontrent que Cavo ait davantage tiré profit de sa planification stratégique que Vika pour planifier les projets. En effet, les décisions

managériales de Cavo ont été faites en respectant le plus possible les cibles du plan stratégique. En complément, Cavo avait accès à des mesures donnant des informations de qualité sur l'état du parc d'actifs. L'intégrité de ces informations allait être disponible en temps réel (ou presque) grâce à l'intégration de l'outil de gestion stratégique des activités. Par conséquent, les gestionnaires pouvaient comparer les résultats de leurs décisions par rapport aux cibles du plan stratégique et ainsi proposer de nouvelles stratégies pour atteindre les cibles du plan. Alors que chez Vika, la non-intégration (voire tardive) des tableaux de bord n'offrait pas la possibilité aux conseillers corporatifs et gestionnaires de portefeuilles de projets de recommander des stratégies équilibrantes pour l'atteinte des cibles des indicateurs stratégiques. L'information des secteurs transmise sur des tableaux de bord activés par l'équipe de la planification stratégique n'était accessible qu'aux directeurs de secteurs. Ainsi, le département de portefeuille de projets pouvait surveiller l'alignement stratégique et le respect des bénéfices des projets, mais non pas à un niveau plus « macro », car ils n'étaient pas au courant de l'avancement réel des indicateurs stratégiques. Par conséquent, ni le département de portefeuille de projets, ni le comité GPP ne détenait suffisamment d'information pour recommander ou approuver un enchaînement de projets pertinent à l'atteinte des cibles.

L'analyse de la fonction du plan stratégique rappelle l'importance de gérer l'ensemble des activités de manière collaborative et intégrée. La gestion des bénéfices chez Vika aurait-elle dû émerger de l'identification du plan stratégique 2010-2020? À l'heure actuelle, la pratique a d'abord été intégrée de manière désincarnée du plan stratégique en partie à cause de la non-intégration des tableaux de bord respectifs (GPP et planification stratégique).

Vika aurait probablement profité d'une capacité dynamique plus présente afin d'exploiter à bon escient la nouvelle capacité substantielle soit celle de suivre l'atteinte des objectifs stratégiques.

7.2.2 GROUPES DE PROCESSUS DE GPP

En référence au Standard de gestion de portefeuille de projets du PMI (2013b), la définition, l'alignement et le groupe de processus d'autorisation et contrôle forment les trois groupes de processus qui caractérisent la GPP. À ceux-ci s'ajoutent les domaines de connaissances: gestion stratégique du PP, gestion de la gouvernance, gestion de la performance, des communications et de la gestion du risque du PP (réf. section 2.2.1).

Concernant le premier groupe de processus (définition), des similitudes sont remarquées au sein des deux cas étudiés: chacune des organisation structure son portefeuille de projets en fonction de la stratégie d'affaire, s'est développé des outils de gouvernance et prévois les canaux de communication entre les divers acteurs impliqués.

Cependant, chez Cavo, des avancées ont été plus remarquées pour se doter d'un plan de gestion de risque du portefeuille de projets. En effet, le chef de planification et de gestion des actifs gère ce risque en se basant sur l'information obtenue des experts et de leur lecture de l'état du parc. Avec cette information, le chef connaît le niveau de fiabilité du parc, tout en connaissant les cibles souhaitées par le conseil d'administration ainsi que les coûts associés aux projets. Ainsi, selon sa définition propre de la performance du portefeuille (choisir les meilleurs projets, bien les faire, au bon moment et au meilleur coût pour rencontrer la fiabilité voulue) il est aussi apte à définir (d'abord) la performance de son portefeuille de projets. Les actions d'autorisation et de contrôle s'effectueront logiquement, en respectant les sous-groupes de processus liés à l'alignement du portefeuille de projets. Tout comme le décrit le Standard, ces activités sont réalisées en continu.

Chez Vika, la situation diffère de celle de Cavo par la moins grande maturité à gérer le risque du portefeuille. En effet, aucune cote de risque n'est suivie au niveau du

portefeuille, sauf les risques des projets qui sont rapportés séparément par les rapports de suivi des projets. L'unique indicateur qui pourrait s'apparenter à une gestion de risque est celui suivant le déficit d'investissement dont il est souhaité de résorber d'ici 2030 afin de respecter la loi provinciale sur les infrastructures publiques (votée en 2014). Cependant, les informations accessibles ne permettent pas de faire une gestion pointilleuse du risque de ne pas résorber le déficit d'entretien. Tel que mentionné, un manque d'uniformité entre les services techniques et l'équipe des projets majeurs sème le doute quant à l'intégrité des données sur lesquelles se base le gestionnaire de portefeuille et d'investissements. Par conséquent, il lui est difficile de planifier la performance du portefeuille de maintien des actifs: une notion comprise par les conseillers et gestionnaires, mais dont la définition n'est pas commune à tous.

En se référant au groupe de processus d'alignement, la situation s'apparente entre les deux cas, mais se distingue spécialement par les activités d'optimisation du portefeuille de projets, la gestion de la valeur et de la demande du portefeuille (performance) et aussi du risque. Les activités sur lesquelles Cavo et Vika se comparent concernent toujours la gestion des communications et la gestion du changement stratégique du portefeuille: en ce sens ou les projets soumis au comité de GPP doivent inclure l'identification ainsi que le plan de réalisation des bénéfices, autrement, ceux-ci ne peuvent s'aligner avec le portefeuille et les gestionnaires ne peuvent s'y référer pour garantir que le portefeuille de projets est bien aligné à la stratégie. Chez Cavo, le fait de fonctionner par portefeuille d'actifs simplifie la lecture du portefeuille et par conséquent les actions que les gestionnaires peuvent entreprendre. La normalisation du type d'information recueillie est certainement garante d'une plus grande capacité à gérer les activités du portefeuille de projets pour optimiser sa valeur et améliorer les processus internes de communication et de gouvernance. De plus, en gérant des stratégies d'affaires simplifiées telles que celle de pérennité chez Cavo, il va de soi que la gestion du portefeuille est aussi simplifiée. L'alignement, la sélection et la priorisation

s'effectuent sur la base d'un critère clairement défini, connu et maîtrisé par chacune des équipes qui interviennent sur les projets.

Enfin, le groupe de processus d'autorisation et contrôle rassemble le plus de similitudes entre les deux cas puisqu'il cible essentiellement les activités liées à la gouvernance du portefeuille de projets. Les portes de passages ont été résumées en un tableau dans le cas de Vika. Elles reflètent tous les prérequis des projets pour l'obtention des approbations des gestionnaires. Chez Cavo, la présentation de la gouvernance s'est davantage insérée dans la définition des rôles et responsabilités de chacun des participants à la recherche. Les responsabilités de chacun se complètent sur le cycle de vie des projets et la planification stratégique. Par conséquent, le processus s'effectue systématiquement.

7.3 GESTION DES BÉNÉFICES

7.3.1 TYPES DE BÉNÉFICES

En maintien des actifs, les bénéfices identifiables visent principalement des mesures de risques de défaillance ou de disponibilité. Au moment de collecter les données, Vika ne mesurait pas les cotes de risques de ses actifs. Les indicateurs de condition du parc et de déficit d'entretien étaient ceux que les équipes techniques, le département de gestion de portefeuille de projets et les projets majeurs suivaient principalement. Cependant, lorsque des départements distinctifs échangeaient, chacun n'avait pas tout le temps l'information également mise à jour. Mais considérant la valeur totale du parc et le total des investissements nécessaires pour le maintenir, les retombées qui peuvent en être calculées sont plus parlantes pour les experts en finances que pour les gestionnaires de projets et les propriétaires des installations. En ce sens où l'impact de cet indicateur est

moins grand dans les prises de décision que lorsqu'il est question de prioriser sur la base d'indicateurs plus concrets, plus proches de la réalité du maintien des actifs et moins du financement requis.

Une situation soulevant une dichotomie survient aussi lorsqu'il est question de discuter de durée de vie utile et physique des actifs. D'ailleurs, des perceptions différentes ont cours chez Vika lorsque vient le temps de justifier un projet visant à maintenir un actif: le ministère et les employés privilégient des critères différents pour calculer le besoin de remplacement. En effet, pour l'un, on préfère le cycle de vie technique et pour l'autre c'est davantage le cycle de vie utile qui devrait primer dans les décisions. Ce désaccord sur un indicateur de base a comme conséquence de miner la légitimité de chacun des indicateurs. Pourquoi se référer sur l'un alors que le financement provient sur la base de l'autre? La question pourrait être posée plus clairement, pourquoi suivre les retombées alors que la caractérisation des actifs se fait selon un système qui ne tient pas en compte l'utilisation qu'en font les usagers?

Bref, chez Vika, les bénéfices identifiés en maintien des actifs sont tangibles, mais leur base de référence n'est pas commune à tous les départements, ce qui rend la lecture floue et la justification parfois caduque.

Chez Cavo, à partir de la stratégie de pérennité, le critère de fiabilité a été sélectionné et est partagé parmi plusieurs équipes. Le bénéfice sur lequel repose la plupart des décisions de déclencher des projets s'avère la cote de risque de fiabilité. Ainsi peu importe le type d'actif, la cotation du risque est répandue à tous les actifs. Ainsi, il est possible de faire une lecture intégrée de l'état du parc d'actif et par la suite, au besoin, d'ajuster la stratégie de pérennité de Cavo.

Bien que l'évaluation n'ait pas été menée pendant la collecte, il est logique de croire que de limiter la variété de bénéfices et même de l'épurer, afin que le bénéfice colle le plus

possible au contenu de la stratégie d'affaire, est davantage productif pour une organisation. La comptabilisation de l'ensemble des projets pour évaluer l'ensemble de l'état du parc et ainsi du portefeuille de projets se fait plus facilement si ceux-ci se rapportent à un seul bénéfice. Le suivi et le contrôle peuvent être plus efficaces plutôt que de multiples bénéfices soient identifiés en fonction des contenus des projets et non de la stratégie à laquelle se rattache le portefeuille.

D'autres types de bénéfices ont été enregistrés, cette fois, dans les actions de gestion entreprises par les gestionnaires de Cavo. En référence à Kopmann (2013), des bénéfices soit stratégiques, d'exploitation et de parties prenantes ont émergé des initiatives qui ont suivies de la prise de responsabilité du chef de planification et de gestion des actifs (intervention dans la chaîne d'approvisionnement, planification rigoureuse de la capacité de réalisation: obtention rapide des autorisations de financement, etc.). Ce ne sont pas des bénéfices qui ont fait l'objet d'un suivi tel que recommandé de l'implantation d'une gestion des bénéfices. Mais ceux-ci ont émergé des actions entreprises et les gestionnaires ont toute de même pu mesurer l'impact de leurs actions sur ces aspects.

7.3.2 INTÉGRATION DE LA GESTION DES BÉNÉFICES AUX GROUPES DE PROCESSUS DE GPP

La présence de la gestion des bénéfices aux trois groupes de processus est reconnue dans des processus similaires pour Cavo et Vika. Cette section se réfère à la figure suivante, expliquée dans la section 2.2.1:

Knowledge Areas	Process Groups		
	Defining Process Group	Aligning Process Group	Authorizing and Controlling Process Group
Portfolio Strategic Management	4.1 Develop Portfolio Strategic Plan 4.2 Develop Portfolio Charter 4.3 Define Portfolio Roadmap	4.4 Manage Strategic Change	
Portfolio Governance Management	5.1 Develop Portfolio Management Plan 5.2 Define Portfolio	5.3 Optimize Portfolio	5.4 Authorize Portfolio 5.5 Provide Portfolio Oversight
Portfolio Performance Management	6.1 Develop Portfolio Performance Management Plan	6.2 Manage Supply and Demand 6.3 Manage Portfolio Value	
Portfolio Communication Management	7.1 Develop Portfolio Communication Management Plan	7.2 Manage Portfolio Information	
Portfolio Risk Management	8.1 Develop Portfolio Risk Management Plan	8.2 Manage Portfolio Risks	

Figure VII.1 Groupes de processus et domaines de connaissances de la GPP (PMI, 2013b)

Chez Vika, la gestion des bénéfices est fortement implantée dans les activités du groupe de définition du portefeuille: d'importants efforts ont été investis pour que les outils intègrent les notions de gestion des bénéfices, pour diffuser le plan stratégique en lien aux portefeuilles et, par conséquent, améliorer les compétences de planification des bénéfices chez les gestionnaires des différents secteurs. De plus, les méthodes de gestion et la gouvernance sont adaptées afin d'évaluer le plus possible les projets sur la base de leurs bénéfices stratégiques. Des outils tels que des matrices de priorisation stratégique (Vika), des exercices de simulations (Cavo) sont d'ailleurs utilisées pour favoriser la prise de décisions objectives. Cependant, la gestion des bénéfices chez Vika n'a pas été intégrée complètement au groupe de processus d'alignement. Les conseillers et le gestionnaire de portefeuille de projets gèrent le changement stratégique lié à cette implantation, mais ne pouvaient (au moment des entrevues) gérer la valeur du portefeuille ni se charger des autres processus issus de ce deuxième groupe. Toutefois, l'intégration de la gestion des bénéfices, plus spécifiquement l'activité d'en faire le suivi, s'est complétée dans le groupe d'autorisation et contrôle alors que le conseiller corporatif a présenté deux premiers rapports de réalisation des bénéfices par secteurs.

Il n'a pas été possible d'obtenir de données concernant les réactions du comité de GPP et du comité de direction à la réception de ce rapport de réalisation de bénéfices. C'est une donnée qui manque à la recherche pour identifier comment se prennent les décisions à la lecture de ce genre de rapport. Peut-être qu'en s'appropriant cette relativement nouvelle information, le comité GPP a identifié des pistes pour optimiser les processus de gouvernance du portefeuille (groupe de processus d'alignement du portefeuille) dans le but de mieux gérer sa valeur? Cette donnée manquante serait d'intérêt à être évaluée dans une recherche future sur la réaction des gestionnaires de Vika en lisant une mesure de performance de portefeuille de projets. Un élément important traitant de la gouvernance est le manque d'imputabilité des gestionnaires: une fois le projet transféré, les bénéfices réalisables ne sont pas mesurés par les propriétaires des actifs. De plus, de fortes résistances ont été ressenties de la part des signataires des chartes pendant l'implantation de la pratique (en phases de conception et planification des projets, chez Vika): ces-derniers étaient inconfortables à l'idée de s'engager à réaliser des bénéfices dépendants de processus qui, à l'époque, étaient toujours en construction.

Le cas de Cavo témoigne d'une réaction dynamique si on ne revient que sur l'intervention du chef de planification et de gestion des actifs pour optimiser la chaîne d'approvisionnement. Cette action posée a donc eu des répercussions sur la gestion des ressources financières et humaines du portefeuille de maintien des actifs résultant en une optimisation de leur affectation.

Dans le cas de Cavo, les activités liées aux bénéfices peuvent vraiment se décortiquer en planification, suivi et réalisation (à distinguer avec les capacités de planifier, livrer, exploiter et réviser). Tout d'abord, dans la définition du portefeuille de projets, Cavo y définit aussi les bénéfices nécessaires pour respecter la stratégie de pérennité. Ce bénéfice se traduit par une cote de risque de fiabilité du réseau. Établie en fonction de la croissance du vieillissement et de la demande croissante du réseau, cette cote deviendra

la référence pour les décisions subséquentes. D'ailleurs, le chef de planification et de gestion des actifs a partagé les efforts investis pour communiquer l'orientation du portefeuille ainsi que les implications de gérer les risques du portefeuille. Toujours dans la définition du portefeuille, les experts planifient et recommandent des stratégies d'interventions pour respecter l'atteinte du bénéfice escompté pour le parc d'actifs. Entre ces groupes d'acteurs, un processus de communication et de gouvernance est défini au préalable. Concernant le groupe de processus d'autorisation et contrôle, les planificateurs de Cavo interviennent en définissant l'envergure des projets nécessaires pour livrer les bénéfices en fonction des recommandations des experts. Le chef de planification et contrôle et le comité de direction interviennent à cette étape selon leur niveau d'imputabilité que leur incombe leur poste. Le chef de planification et gestion des actifs s'assure que les projets proposés respectent la stratégie ainsi que les capacités humaines et financières. Il approuvera ou non la priorisation faite par l'équipe de planification des projets. Selon l'envergure des projets, le comité de direction aura la responsabilité d'approuver les démarrages. En conservant une vision de l'ensemble des portefeuilles, ils seront habilités à prendre des décisions optimales, basées sur une information de qualité, pour la réalisation du plan stratégique de Cavo.

Pour s'assurer que l'information des retombées soit intègre, le processus de communication est donc primordial. Chez Cavo, la planification des retombées pour chaque actif est documentée à la cote de risque près. En effet, il s'agit d'un des indicateurs qui justifie la priorisation de certains projets par rapport à d'autres. Du moment où l'amélioration de la cote de risque d'un actif est planifiée (exemple de bénéfice), le gestionnaire est en mesure de suivre l'avancement de ce bénéfice et ce jusqu'à sa livraison, puis sa réalisation. Donc, par l'entremise de tableaux de bord qui transigent entre les départements, l'opérateur officialise qu'il exploite bel et bien le bénéfice en mettant à jour son tableau de bord des installations. Ainsi, l'information chemine jusqu'au gestionnaire de la division expertise et au chef de planification de gestion des actifs.

Dans le cas de Cavo, les gestionnaires perçoivent le suivi des retombées comme un élément essentiel à l'actualisation des stratégies d'affaires. Sans être capable de réaliser si les projets démarrés ont engendré les retombées souhaitées, le chef de planification de gestion des actifs n'aurait pas les informations critiques pour réajuster les stratégies annuelles et, non plus, n'aurait pas suffisamment de contenu pour décider de poser une action particulière comme ce fut le cas pour optimiser la chaîne d'approvisionnement. Pour résumer, dans les deux cas étudiés, l'intégration de la gestion des bénéfices s'est fait différemment compte tenu des contextes organisationnels différents. L'intégration n'étant pas complète chez Vika, mais une forte volonté est ressentie pour la compléter et finalement récolter les bénéfices de cette implantation. Le cas de Cavo se caractérise par une intégration davantage uniforme de la pratique autant dans les processus, les outils que les compétences. Une des trois composantes du cadre conceptuel (capacités, outils, processus) n'a pas été plus développée qu'une autre. De plus, Cavo s'apprête à atteindre une maturité supérieure en implantant un outil informatique qui facilitera encore davantage la communication dans les processus décisionnels.

7.3.3 RETOUR SUR LE PARALLÈLE AVEC LA GESTION DE LA VALEUR

Les personnes rencontrées tout au long de la collecte de données ne connaissaient pas toutes la pratique de la gestion des bénéfices. Certains possédaient une connaissance théorique alors que d'autres témoignaient selon leur meilleur jugement et leurs propres expériences professionnelles. Les termes associés à la gestion de valeur avaient plus d'échos que ceux associés à la littérature traitant des bénéfices.

Malgré le parallèle entre la gestion de la valeur et la gestion des bénéfices présenté dans la section de la revue de la littérature, des éléments dichotomiques ont fait surface au fil des échanges entretenus pendant la collecte et l'analyse des données.

Tel que la valeur se définit, celle-ci peut s'associer certes à un projet et un portefeuille, tout comme un bénéfice. Mais la différence se trouve dans la nature même de chacun. En réalité, les bénéfices qui seront identifiés en amont d'un projet seront davantage portés à répondre aux orientations stratégiques de l'organisation. De manière générale, les bénéfices sont naturellement associés à des composantes tangibles et intangibles. La valeur se présente toujours comme un rapport; la valeur est le résultat d'un coefficient, d'une corrélation directe, souvent mathématique qui porte vers l'aspect tangible, voire à des allures liées aux règles de la finance.

Sans reprendre l'introduction de cette recherche, la recherche voulait se cadrer dans une optique de développement à long terme des organisations. Selon de nombreux chercheurs, les organisations gagnent à se doter d'une planification stratégique et à prioriser les projets répondant à cette même planification. L'attention que les organisations avaient sur les éléments strictement financiers doit inclure le plus possible le calcul avantageux des bénéfices intangibles dans la balance du processus de sélection des meilleurs projets.

Tel que démontré, les bénéfices ont, par leur nature, un objectif davantage lié au problème d'un projet. Ainsi, si la sélection d'un projet au niveau du portefeuille se fait, c'est entre autres grâce au besoin auquel le projet répond. De ce fait, les bénéfices qui y seront rattachés répondront au problème source du projet. Contrairement à la valeur, celle-ci ne peut répondre à un problème, mais peut seulement ajouter un élément à l'équation finale qui, traditionnellement, suffira aux attentes des décideurs.

7.3.4 IDENTIFIER LES BÉNÉFICES AU BAILLEUR DE FONDS

L'implantation de la gestion des bénéfices chez Vika est porteuse d'améliorations souhaitables tel que l'amélioration du lien avec le Ministère comme bailleurs de fonds. L'objectif, tel que décrit par le gestionnaire de portefeuille de projets et d'investissements est d'améliorer la crédibilité de Vika en présentant les bons coups réalisés suite à la priorisation des meilleurs projets pour atteindre les stratégies organisationnelles. Chez Cavo, l'objectif était similaire: obtenir le financement requis pour réaliser l'ensemble des projets nécessaires à la réalisation du plan stratégique.

Cependant, chacune des deux organisations ont approché différemment leur bailleur de fonds. Le comité de portefeuille et de direction ont communiqué leur satisfaction aux employés de Vika pour les efforts investis dans l'implantation de la gestion des bénéfices. Cependant, malgré les bonnes intentions de chacun, le Ministère n'a pas modifié ses critères de priorisation d'investissements pour emboîter le pas de Vika et ne s'intéresse pas au plan de réalisation des bénéfices.

Chez Cavo, l'approche a été différente. Des interventions résultant en des améliorations notoires ont gagné l'attention du bailleur de fonds. Ainsi, en présentant des résultats dignes d'une capacité organisationnelle à foncièrement améliorer sa gestion interne, le bailleur de fonds était davantage à l'écoute du plan d'investissements que Cavo proposait. La relation entre le bailleur de fonds et Cavo ont contribué à diminuer les délais pour l'approbation de financement.

Ainsi, au-delà de la décision d'implanter une pratique aux avantages nobles, une organisation doit d'abord faire preuve d'une capacité à changer ses processus internes pour faire des économies d'échelle et ainsi obtenir l'attention du bailleur de fonds. Mais ces économies ne peuvent s'effectuer non plus sans faire preuve d'une gestion de projet performante avant de faire preuve d'une gestion de portefeuille de projets performante.

Une relation de confiance s'obtient aussi en parlant un langage commun. Par conséquent, l'organisation doit adapter son vocabulaire lorsqu'elle s'adresse à son bailleur de fonds et donc, présenter une performance au niveau des investissements et des bénéfices que ceux-ci ont pu engendrer.

En résumé, la gestion des bénéfices sert d'abord à Vika à améliorer sa gestion de projets. Les bénéfices de cette implantation promettent de se concrétiser, mais cela doit être accompagné d'une volonté exprimée ailleurs dans l'organisation pour améliorer la gestion interne et finalement construire une relation de confiance avec le bailleur de fonds.

Le cadre conceptuel de la recherche pourrait être applicable pour aborder une telle problématique: les processus, les outils et les capacités sont indissociables les uns aux autres si une organisation veut améliorer sa performance. C'est une problématique à aborder avec une vision d'ensemble.

7.4 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Bien que les deux cas gèrent des actifs civils, la réponse à l'urgence d'agir s'est fait ressentir de manière proactive chez Cavo en comparaison à chez Vika. Les tactiques entreprises pour atteindre les objectifs ont rapidement porté fruits dans le cas de Cavo, selon l'augmentation rapide de la capacité de réalisation après l'adoption d'une gestion par portefeuilles. En effet, le chef de la planification des actifs s'est doté d'outils l'informant adéquatement de l'avancement des projets des portefeuilles et a posé des actions concrètes pour rehausser le rythme de réalisation.

Cette réponse managériale de Cavo soulève plus qu'une notion de capacités, mais aussi d'attitude. Pour comparer les deux cas, vaut mieux rappeler quelques définitions de base mentionnées dans la section 2.4.1 de la revue de la littérature:

Tableau VII.1 Rappel de définitions: compétence, capacité, pratique

Compétence	Façonnée par les connaissances et les expériences d'un employé ou d'une équipe
Capacité	Construit activé par l'application de plusieurs compétences ou une habileté à performer un ensemble de tâches coordonnées grâce à l'affectation de ressources définies
Pratique	Opérationnalisation des compétences qui s'apparente à une réponse stratégique et flexible face à une situation particulière, d'un ensemble de personnes qui partagent une compréhension unique de l'objectif de la pratique.

Dans le cas de Vika, les connaissances en gestion des bénéfices étaient particulièrement développées. Non seulement le gestionnaire de portefeuille de projets avait une bonne connaissance du processus en l'ayant appris avec le consultant externe, mais le conseiller avait aussi fait les études nécessaires à l'obtention de l'unique certification mondiale en gestion des bénéfices créditée par le APM du Royaume-Uni.

Le cas de Vika diffère par l'emphasis qui a été mis sur l'accompagnement progressif. Les conseillers ayant reçu la commande d'implanter la gestion des bénéfices ont d'abord eu à obtenir l'adhésion des gestionnaires de projets qui n'y voyaient pas nécessairement la plus value. Ainsi, de nombreux efforts ont été investis pour former le personnel à utiliser les nouvelles versions de formulaires dans lesquels des sections ciblaient la gestion des bénéfices. L'ajout de la gestion des bénéfices s'est fait progressivement dans les formulaires (fiche, charte de projets). Au début, une simple liste était demandée d'être remplie pour identifier les bénéfices du projet. Au moment de procéder aux entrevues, les conseillers allaient présenter le plan de réalisation des bénéfices.

En reprenant les recherches sur les compétences et les activités liées à l'intégration d'une pratique (Ashurst, Doherty & Peppard, 2008; Ashurst & Hodges, 2010), on

rappelle que l'atteinte d'un niveau de performance organisationnelle dépend de la capacité de l'organisation à développer ses compétences et par cela, on identifie les capacités dynamiques comme prérequis aux capacités substantielles (réf. section 2.4.1). Sans cette capacité dynamique propre à l'ensemble du personnel de reconfigurer des processus routiniers, il s'avère difficile d'acquérir une nouvelle compétence substantielle, telle que l'exécution d'un nouveau processus. À cela s'ajoute l'importance de l'attitude, de l'expérience, du savoir-faire et des connaissances qui font partie intégrante des pratiques de gestion et des compétences organisationnelles.

Concernant ce dernier aspect, les pratiques de gestion ont produit des résultats différents dans les deux cas. Dans le cas de Cavo, les employés travaillent dans un environnement où les ressources sont rarement manquantes: Cavo investit dans un centre de recherche et d'innovation. Les employés possèdent donc à leur disposition des moyens qui leur permettent d'allouer des ressources pour de l'amélioration de processus ou d'outils. Le fait d'être conscient d'avoir accès à ces ressources semble offrir suffisamment de liberté pour encourager la prise d'initiative en temps normal. De par cet environnement organisationnel, les employés adoptent des attitudes qui trouvent échos dans la définition de la vigilance entrepreneuriale, c'est-à-dire qui tend à saisir les opportunités d'améliorations et qui agit en conséquence. Par conséquent, lorsque les employés ont compris l'objectif d'affaire imposé par la haute-direction de Cavo, leur mobilisation s'est traduite en une participation active au changement de processus et à l'implantation du nouvel outil de gestion stratégique des activités.

En comparaison, historiquement le cas de Vika a toujours été à la quête de financement. Cela semble dépendre sur la culture organisationnelle dont la disponibilité des ressources financières et humaines apparaît être plus difficile que chez Cavo. Par conséquent, le développement de nouvelles pratiques doit, si elles sont autorisées, être ajoutées ou modulées à la charge de travail des employés ayant les compétences. Autrement, des consultants de l'externe sont engagés et au terme de leur contrat,

repartent avec une connaissance et une expérience essentielles au développement de capacités propres à l'organisation.

7.4.1 RETOUR SUR LES CAPACITÉS DE PLANIFICATION, LIVRAISON, EXPLOITATION ET RÉVISION

La pratique de gestion des bénéfices doit s'implanter en développant des compétences qui mènent à l'acquisition de capacités de planifier les bénéfices, de les livrer, de les exploiter et enfin de les réviser.

Dans les deux cas étudiés, les quatre capacités ne sont pas acquises également. Vika a mis davantage d'emphasis sur la capacité de planification, mais cherche encore à mieux livrer, exploiter et réellement réviser les bénéfices planifiés afin que les résultats obtenus puissent être utilisés positivement lors des prises de décision. Un souci plus important de la gestion du changement pourrait être de mise, car pour développer la capacité de livraison, il faut d'abord que les employés revoient leurs responsabilités par rapport à la gestion des bénéfices. Des groupes clés seraient l'équipe de planification stratégique, le comité de direction et les représentants du propriétaire.

Chez Cavo, les quatre capacités ont été développées de manière plus uniforme. Sans avoir sollicité les services d'un consultant, les employés se sont mobilisés pour rencontrer l'objectif stratégique et ainsi respecter l'engagement face au conseil d'administration. Le processus en place, les gestionnaires ont identifié la nécessité d'optimiser encore davantage les systèmes informatiques, car plusieurs logiciels étaient incompatibles: ce qui occasionnait des retards dans les mises à jours des bases de données et ainsi du re-travail. Cet outil est prometteur de bénéfices considérables pour l'amélioration de la performance organisationnelle, et certainement positifs pour augmenter la qualité des informations issues de la gestion des bénéfices des projets de maintien des actifs.

Considérant l'avancement de l'intégration de la gestion des bénéfices chez Vika et chez Cavo, il serait pertinent de soulever la corrélation entre les groupes de processus de gestion de portefeuille de projets et le développement des capacités telles que la planification, la livraison, l'exploitation et la révision. L'analyse inter-cas justifie la pertinence de ce questionnement par la différenciation des deux cas quant à leur maîtrise de la gestion des bénéfices.

7.4.2 VISUALISATION GRAPHIQUE DE LA GESTION DES BÉNÉFICES CHEZ VIKA ET CAVO

Au moment d'effectuer la collecte de données, les cas Vika et Cavo vivaient des expériences différents quant à l'implantation et au développement des compétences liées à la gestion des bénéfices. Sur la base des témoignages des personnes interviewées et des documents consultés, il est possible de présenter une visualisation graphique des processus distinctifs chez les deux cas étudiés.

Tel que présenté à la page suivante, un premier processus, celui de Vika est décortiqué en de multiples actions. La lecture des deux graphiques s'effectue selon l'ordre des compétences à développer pour faire une gestion des bénéfices: planification, livraison, exploitation et révision. Autrement dit, ces graphiques reprennent en partie les sections 5.5 et 6.6.

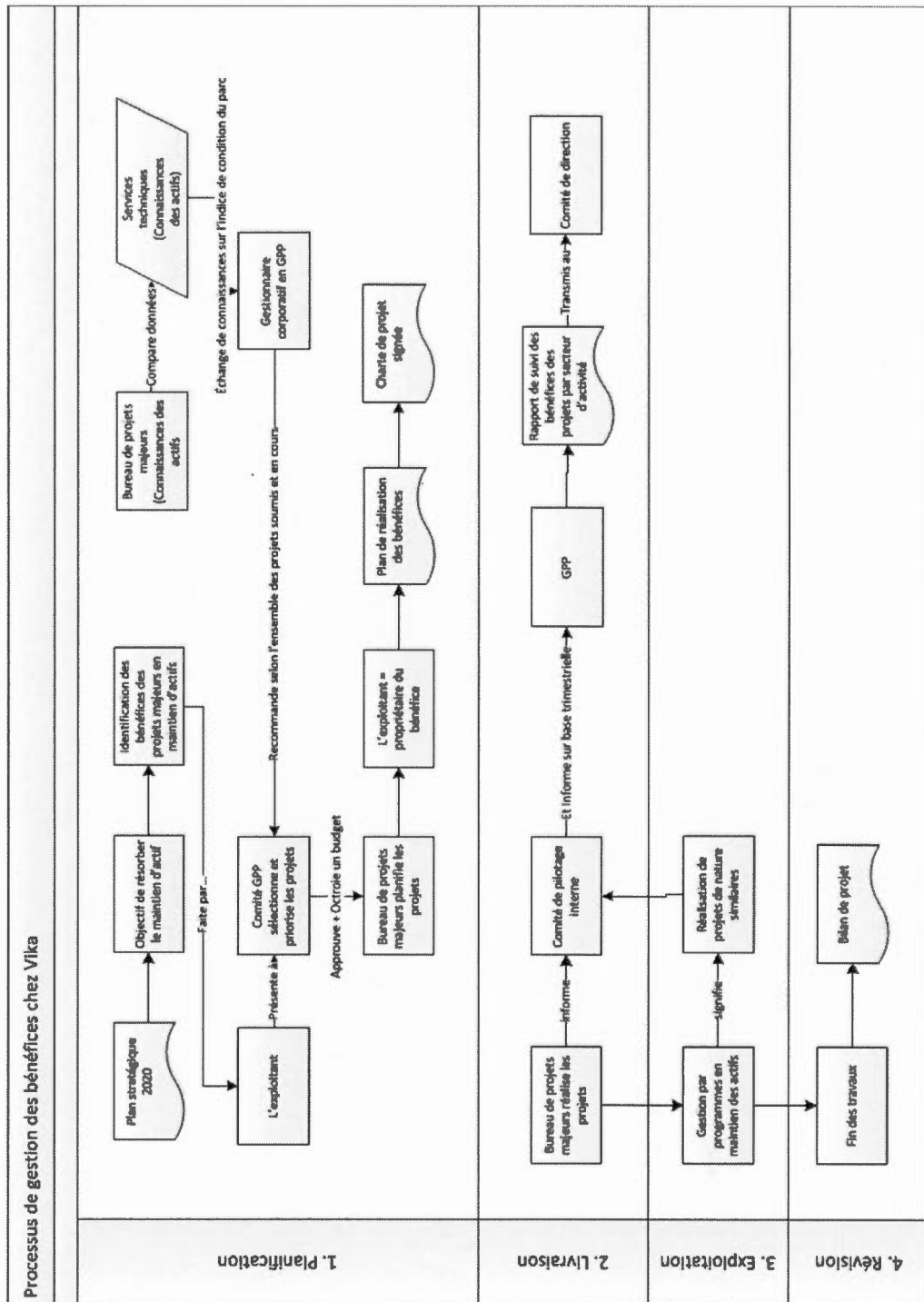


Figure VII.2 Visualisation du processus de gestion des bénéfices chez Vika

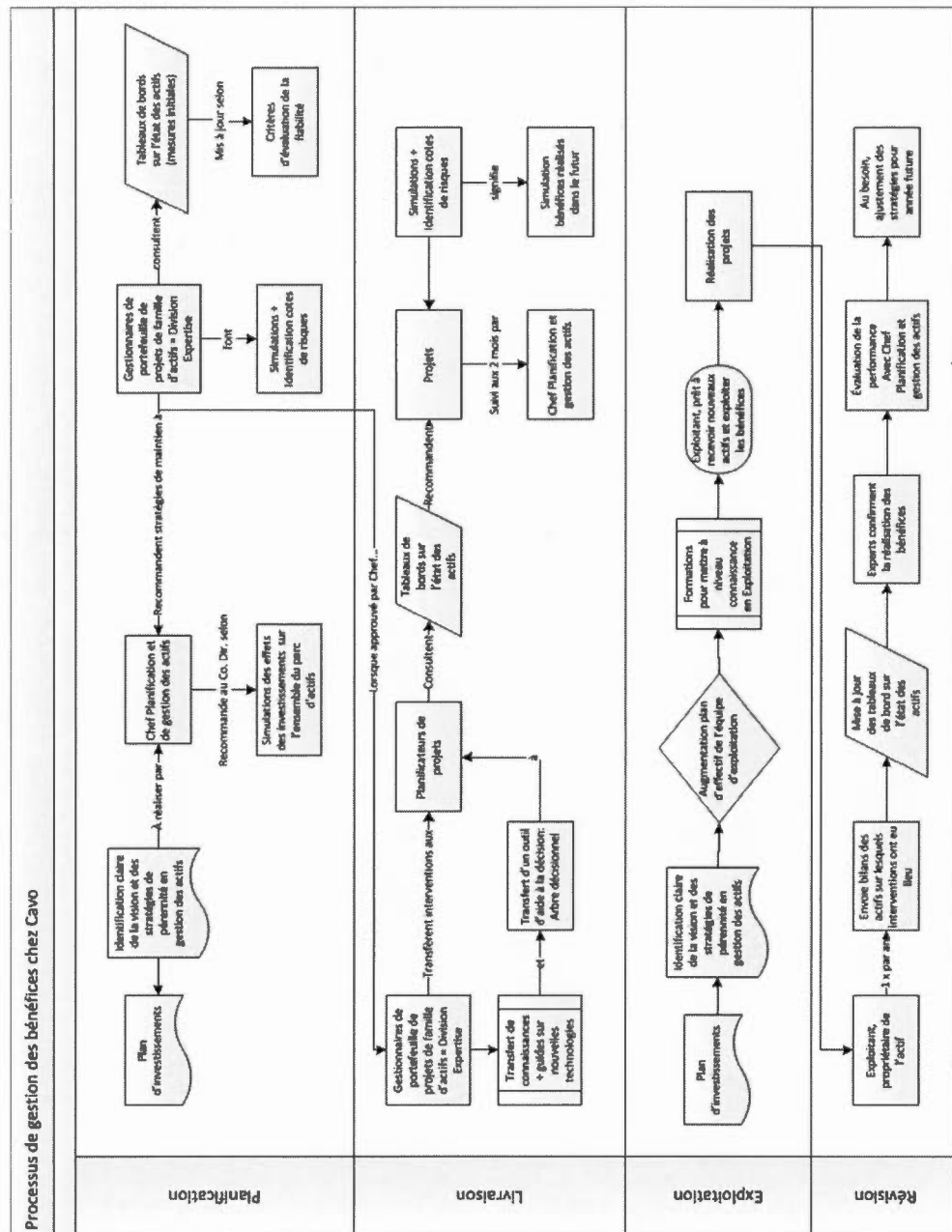


Figure VII.3 Visualisation du processus de gestion des bénéfices chez Cavo

7.5 OUTILS

Chez Vika, le format des outils proposés a évolué progressivement en suivant le rythme de l'intégration de la gestion des bénéfices. C'est en travaillant en table ronde avec divers gestionnaires de projets que les outils (opportunité d'affaires, charte de projet, rapport de suivi et bilan de projet) ont été développés au fur et à mesure que des problématiques survenaient dans le processus.

Par exemple, le conseiller corporatif de Vika ne croit pas en la pertinence de l'outil de cartographie de la chaîne des bénéfices pour identifier des bénéfices intermédiaires, tel que le suggère Bradley (2010). Cette méthode a été considérée, mais a rapidement fait l'objet d'un refus, considérant le fait que l'implantation de la pratique de gestion des bénéfices était déjà un défi en soi. C'est entre autre pour cette raison que l'outil du plan de réalisation des bénéfices a été modifié pour en favoriser l'appropriation. Avant la plus récente version, le promoteur devait proposer une évolution de la mesure du bénéfice répartie sur cinq ans. Cette information demandée risquait de décourager certains employés et de plus, de délégitimer le bien-fondé de la gestion des bénéfices en alourdissant le processus de planification. Entre collègues et en table ronde, il a été convenu qu'il valait mieux simplifier cet outil pour garantir une meilleure utilisation. En résumé, chez Vika, les outils sont développés collectivement ce qui octroie une crédibilité et favorise l'appropriation des outils par les pairs.

Pour que le conseiller corporatif puisse suivre les bénéfices des projets et produire des rapports, ce-dernier consulte et consolide les rapports de suivi des projets de maintien des actifs, puis en fait un résumé pour les membres du comité GPP. La tendance qu'il associera à la réalisation des bénéfices sera basée sur le statut d'avancement du projet. Bref, cette consolidation est teintée de l'expérience du conseiller et de ses connaissances des enjeux des projets. Compte tenu des outils en place et des doutes

quant à la mise à jour des informations inscrites aux tableaux de bord des secteurs, ce résumé de la réalisation des bénéfices satisfait les principaux concernés.

Par contre, considérant les limites du cycle de vie des projets, une problématique est prévue d'émerger lorsque les projets seront complétés. Dans le cas de Vika, les bénéfices peuvent être réalisés plusieurs années après la mise en service du projet. Par conséquent, à qui reviendra la responsabilité de communiquer la mesure dudit bénéfice? Une fois le projet mis en service, le conseiller corporatif ne sera plus impliqué. De plus, puisque tous les membres de la direction ne siègent pas tous au comité GPP, comment ceux-ci auront l'information nécessaire à la priorisation des meilleurs projets? L'équipe de planification stratégique qui active les tableaux de bord pour les directions de service ne pourrait-elle être responsable du suivi de la réalisation des bénéfices? Leur position étant plus proche des opérations que de projets, il serait probablement pertinent que ces employés aient un rôle plus actif dans la gestion des bénéfices. Avec leur annexion au département de gestion de portefeuille de projets et d'investissements, les conseillers perçoivent une volonté conjointe d'arrimer les tableaux de bord. Conjointement, il faudrait procéder à une redéfinition des responsabilités de chacun pour potentiellement octroyer davantage de pouvoirs de contrôle et offrir des outils de vigie plus efficaces à ceux qui auront le rôle de suivre les bénéfices. Car, avant que le département de planification stratégique rejoigne celui de gestion de portefeuille de projets, le rôle que ce-dernier occupait prenait davantage des allures de collecteurs de bénéfices et non de commanditaire du plan stratégique.

Du côté de Cavo, les outils utilisés sont surtout les tableaux de bord qui regroupent les cotes de risques de chacun des actifs du parc. À partir de ces outils, les projets peuvent être planifiés et il sera prescrit dans les chartes de projets quels bénéfices seront réalisés par le projet, sur quels actifs. Ces tableaux sont par la suite actualisés grâce à la communication des équipes des opérations, les propriétaires des actifs. L'approbation

et la priorisation des projets se fait essentiellement par la ligne hiérarchique et les décisions reposent sur les critères stratégiques.

Reconnaissant le potentiel d'amélioration, la direction a mandaté un conseiller chargé de co-designer et d'implanter une solution informatique permettant de faire une « gestion stratégique des activités ». Les résultats de cet outil n'étant pas encore mesurés, il n'en demeure pas moins qu'ils sont très prometteurs. Avant son implantation, tous les participants interviewés adhéraient déjà à ce nouvel outil.

Cela dit, il est attendu que les outils de gestion de portefeuilles de projets et de gestion des bénéfices soient encore plus optimisés avec l'implantation du logiciel. En maîtrisant une information encore plus proche de la réalité, cela favorisera une définition plus adéquate des stratégies de maintien des actifs. Effectivement, au niveau supérieur de la direction de planification et de gestion des actifs, l'information sur l'état du parc est consolidée et étudiée en fonction des investissements à venir (les stratégies) et des demandes liées à la gestion des projets (projets en cours). Par conséquent, cet outil a le potentiel d'augmenter la valeur du portefeuille: les ressources seront affectées avec plus de précision sur la base de besoins encore mieux définis. Bref, lorsque cet outil aura fait ses preuves, des études plus approfondies sur le processus de gestion de la performance du portefeuille de projets pourront être entreprises.

7.6 SYNTHÈSE COMPARATIVE

La section suivante présente deux tableaux. D'abord un premier résumant les activités liées à la gestion des bénéfices ayant été observées comme étant intégrées aux processus de gestion de portefeuille de projets et ce, dans les deux cas analysés: Vika et Cavo. Le tableau est structuré selon ces groupes de processus ainsi que divisés en

fonctions des trois éléments centraux du cadre conceptuel de la recherche: soient les processus, les compétences et les outils.

Le tableau suivant (page 198) sert de rappel comme duplicata des tableaux synthèses de chacun des cas analysés.

Tableau VII.2 Gestion des bénéfices intégrée aux processus de gestion de portefeuille de projets: tableau comparatif

	Processus	Groupes de processus de définition	Groupes de processus d'alignement	Groupes de processus d'autorisation et contrôle
VIKA		Intégration forte du plan stratégique pour définir le portefeuille. Les bénéfices tangibles et intangibles sont reliés aux stratégies corporatives. Les processus de gouvernance adaptés pour prioriser les projets sur la base des bénéfices (surtout souhaité)		Autorisation de projets sur la base de la promesse de réaliser les bénéfices identifiés. Processus de contrôle: signature de tous les intervenants impliqués du plan de réalisation des bénéfices (charte)
	Outils	Identification des rapports (format PDF) à remplir selon les portes de passages de la gestion par portefeuille de projets. Formations offertes pour remplir ces rapports. Matrice de priorisation stratégique des projets	Lecture des rapports de réalisation des bénéfices des projets, *Basés sur les plans de réalisation des bénéfices issus des chartes de projets	Production de rapports de réalisation des bénéfices*
	Compétences	Efforts investis pour développer la compétence liée à la planification Formation des nouveaux gestionnaires pour intégrer le plan stratégique dans leurs projets	Les gestionnaires et conseillers de portefeuille de projets gèrent le changement stratégique, notamment pour favoriser une meilleure exploitation, livraison et révision des bénéfices.	

		Groupe de processus de définition	Groupe de processus d'alignement	Groupe de processus d'autorisation et contrôle
CAVO	Processus	<p>Identification du plan de gestion stratégique, de gestion de la performance et de gestion de risques de portefeuille.</p> <p>Bénéfices stratégique basé sur une indicateur commun: cote de risque de défaillance</p> <p>Identification d'opportunités externes au portefeuille pour améliorer la performance</p> <p>Identification de la gouvernance entre les acteurs impliqués dans la priorisation des projets</p>	<p>Gestion de l'offre et de la demande: intervention au niveau des opérations pour s'assurer que les employés puissent « recevoir » les nouveaux actifs par rapport à la capacité de réalisation des travaux.</p> <p>Gestion de la valeur: (bénéfice/\$) augmentation des bénéfices à atteindre en intervenant sur la chaîne d'approvisionnement</p>	<p>Évaluation des projets proposés selon les cibles issues de la stratégie.</p> <p>Évaluation de la capacité de réalisation des projets selon les cibles visées.</p>
	Outils	<p>Outils de simulation des interventions</p> <p>Outils de connaissance des actifs</p> <p>Identification des outils de gestion de l'information: gestion stratégique des activités</p>	<p>Proposition de regroupement des interventions recommandées par les experts, selon les simulations: les outils en place aident à optimiser le portefeuille.</p>	<p>Mise à jour des informations sur l'état des actifs</p>
	Compétences	<p>Compétence forte en planification de bénéfice grâce à l'outil de simulation et une connaissance fine des actifs</p>	<p>Développement des compétences de livraison auprès des planificateurs de projets pour s'assurer qu'ils comprennent les interventions recommandées par les experts</p> <p>Développement des compétences d'exploitation des bénéfices: formation des ouvriers pour recevoir la nouvelle technologie</p>	<p>Compétence de révision des bénéfices présente par l'actualisation de la connaissance sur l'état des actifs</p>

Tableau VII.3 Tableau synthèse comparatif (duplicata)

VIKA		CAVO
Raison et / ou origine de l'implantation	<ul style="list-style-type: none"> • Audit ayant ciblé la gestion des bénéfices comme une priorité 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'atteindre des cibles de performance: volonté du comité de direction s'est traduite en de multiples initiatives pour améliorer les processus et la capacité de réalisation de projets
Situation en maintien des actifs	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit d'entretien élevé; nécessité d'investir de grandes sommes pour stopper le vieillissement et offrir un service fiable et sécuritaire. • Portefeuille de maintien des actifs représente près de 70% des investissements • Connaissance des actifs conservée par Services techniques, difficilement partagée et parfois divergente de l'information recueillie par les projets majeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Parc d'actifs ayant atteint leur durée de vie utile, urgence d'être maintenus pour satisfaire les clients ainsi que répondre à leur demande croissante. • Connaissance de l'état des actifs partagée, actualisée et précise selon des cotes de risques utilisées par tous les paliers de Cavo
Particularités de la gestion de portefeuille de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de gestion de la performance du portefeuille de projets • Accompagnement individuel auprès des gestionnaires de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration complète des objectifs du plan stratégique: le chef de planification et de gestion des actifs prend un rôle de "commanditaire" du plan stratégique • Souci élevé de la gestion de la performance du portefeuille de maintien des actifs • Équilibrage du portefeuille selon les stratégies de réalisation établies par les experts et ce, sur des horizons de temps s'intégrant au plan stratégique de Cavo • Priorisation des projets sur la base des bénéfices planifiés: cotes de risques • Équipe de planification et d'experts faisant

	partie intégrante de la gestion de portefeuille de projets	
	Influence sur la chaîne d'approvisionnement	
Particularités de la gestion des bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance fine de la gestion de bénéfices propre aux employés du département de GPP • Les bénéfices identifiés sont tangibles et intangibles: volonté de les relier au plan stratégique 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Étroitement reliée aux objectifs d'affaires: bénéfices d'intérêts standardisés autour des cotes de risques de défaillance des actifs
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance claire entre le comité GPP, les sponsors de projet et les gestionnaires de projets. • Portes (<i>gates</i>) de passage définies pour que la GPP suive et contrôle les projets; 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect et partage clair des rôles et responsabilités entre la direction de planification et gestion des actifs, les experts, les planificateurs de projets
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Documents papiers partagés (opportunités d'affaires, charte de projet, rapport de suivi, bilan de projet) • Plan de réalisation des bénéfices approuvé dès la charte de projet • Tableaux de bord corporatifs peu partagés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des interventions requises dans des tableaux: utilisation d'un langage commun • Implantation d'un outil de gestion stratégique des activités facilitant le flux de l'information concernant: à venir au moment des entrevues
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Planification: compétence très développée • Livraison: les outils supportent cette compétence: problème de consensus sur l'indicateur de mesure • Exploitation: faible: nécessite davantage de coordination pour exploiter un changement en terme de 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'une forte capacité dynamique Planification: très développée grâce aux simulations de scénarios d'intervention • Livraison: Experts transfèrent bien les stratégies aux planificateurs de projets en s'assurant de leur compréhension • Exploitation: accroissement du plan d'effectifs pour absorber les projets à réaliser et mise à

	réalisation de bénéfice	niveau des connaissances
	<ul style="list-style-type: none"> • Révision: problème d'imputabilité lors du transfert aux opérations: le feedback manque lorsque le projet est terminé 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision: l'exploitant émet un bilan annuel aux experts et ceux-ci actualisent leur connaissance des actifs
Défis / problèmes rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité / qualité de l'information sur l'état des actifs • Contexte politique complexe: justification des projets demandée sur la base d'un indicateur différent de celui employé par les experts • Légitimité de la gestion des bénéfices • Résistance de la part des gestionnaires • Quasi autonomie de la division des projets majeurs • Transfert aux opérations déficient 	<ul style="list-style-type: none"> • Les experts ne sont plus impliqués lors de la planification des projets

7.7 CONCLUSION DE L'ANALYSE INTER-CAS

Dans cette analyse comparative, ont été mis en lumière les éléments importants pour répondre à la question de recherche: comment les organisations intègrent-elles cette gestion de bénéfices à leurs pratiques pour réaliser les stratégies organisationnelles et ce, dans un contexte de maintien des infrastructures?

L'analyse s'est penchée sur les processus de la gestion des bénéfices et ceux de la gestion de portefeuille de projets. Pour comprendre comment les organisations ont intégré la gestion des bénéfices, les cas ont été étudiés en analysant les processus en place, les outils et les efforts pour développer les capacités des ressources clés (en référence au cadre conceptuel).

La recherche démontre qu'une intégration plus efficace s'était effectuée dans le cas de Cavo en ayant concentré les efforts de gestion sur l'ensemble des trois moyens pour intégrer la pratique. À priori, le contexte organisationnel de Cavo a favorisé l'activation d'une capacité dynamique résultant en de multiples prises d'initiatives intrinsèques à l'organisation interne. En effet, la haute-direction s'est portée commanditaire actif du plan stratégique et, pour respecter ses engagements, est intervenu là où des gains devaient être obtenus: amélioration de la chaîne d'approvisionnement, formation des ouvriers, implantation du logiciel de gestion stratégique des activités. Les experts et planificateurs de projets ont aussi amélioré leurs communications résultant en des projets respectant adéquatement la stratégie de pérennité. En parallèle, chez Vika, l'implantation de la gestion des bénéfices semble demeurer un projet qui mobilise surtout le département de gestion de portefeuille de projets. Les efforts investis pour déployer la gestion des bénéfices ont d'abord ciblé le développement d'outils de contrôle ainsi que la capacité de planifier les bénéfices en lien avec le plan stratégique. Par conséquent, au moment de mener les entrevues, la gestion des bénéfices n'était pas concluante sur l'entièreté de son processus. Pour ce faire, les gestionnaires pourraient

revoir les rôles et responsabilités et enclencher des actions pour gérer le changement afin d'obtenir une adhésion et une mobilisation complètes des employés. Avec ces deux prérequis à une implantation réussie, les employés seraient plus enclins à partager l'information de qualité et ainsi éliminer les silos contraignants: le processus de gestion des bénéfices pourrait être optimisé entre le niveau stratégique et les opérations.

En addition à cette comparaison sommaire de l'implantation de la gestion des bénéfices, il est opportun d'admettre qu'aucune donnée n'a été collectée pour évaluer l'efficacité de l'implantation. En effet, les ressources humaines et financières respectivement investies n'ont pas fait l'objet d'une comparaison inter-cas. La recherche ne peut affirmer que l'implantation chez Cavo, par exemple, ait été plus concluante grâce aux ressources financières investies. La recherche peut seulement se baser sur les conditions présentes en amont et les stratégies d'implantation orchestrées dans chacun des contextes organisationnels distincts.

CHAPITRE VIII

DISCUSSION

8.1 INFRASTRUCTURES PUBLIQUES: DÉFINITION OBLIGÉE

Au fil de la recherche, un élément important de réflexion a émergé autour de l'aspect public des actifs. Considérant une vague de volontés gouvernementales orientées vers la privatisation des infrastructures (partenariat public-privé par exemple), il s'avère judicieux de recentrer le sujet de la recherche sur la définition même d'une infrastructure publique.

En temps de privatisation, la nature d'un actif se transforme selon les intérêts du nouvel acquéreur. Au changement de propriétaire se produit du coup un changement de vision et de mission de l'actif. La nature du projet, bien que ce soit une infrastructure et qu'elle desserve la population, se verra transformée en fonction des intérêts privés.

Par conséquent, la gestion de l'actif ainsi que l'identification des bénéfices subiront une actualisation. Du coup, les bénéfices qui auront été identifiés sous un propriétaire gouvernemental ne seront pas nécessairement les mêmes sous un propriétaire privé. Plutôt que percevoir l'usager (le citoyen) comme au centre de la réflexion, le propriétaire privé centrera ses intérêts pour assurer sa pérennité financière en premier lieu. Le gouvernement, quant à lui, aura socialement fait le choix de dépenser au bénéfice de l'utilisation qu'en feront ses citoyens.

En gérant ses actifs sous la même logique de portefeuille de projets, il est probable de constater la différence, voire l'aplomb avec lequel l'entreprise privée réalisera ses bénéfices. Ainsi, l'entreprise privée souhaitant sa pérennité financière, souhaitera

évaluer la performance de son projet d'infrastructure sur la base de bénéfices fondamentalement qui divergent de ceux d'un gouvernement.

Cette réflexion suscite donc l'importante de camper la définition d'une infrastructure publique civile et son résultat comme bénéfice dit public.

- Infrastructure publique: Élément de la vie quotidienne d'une société voué à livrer un service au rôle clé dans la facilitation du roulement de son économie.
- Bénéfice public: Résultat connexe à une orientation politique, voire de développement stratégique politique, pour lequel les intérêts de l'utilisateur final sont fondamentaux.

Avec cette définition, le lecteur de cette recherche pourra alimenter son ouvrage en lien avec l'optimisation des investissements dans le maintien des infrastructures publiques. L'identification, voire la planification des bénéfices répondra à point aux exigences des citoyens adeptes d'un service public.

Ainsi, au fil de cette analyse, il est convenu qu'il aurait été préférable de présenter les bases d'une définition d'infrastructure publique. Cette définition campée dans le contexte de la recherche a la prétention de servir des praticiens et d'autres chercheurs des générations futures.

8.2 RECOMMANDATIONS À LA LITTÉRATURE PRATICIENNE

Sur la base des éléments analysés précédemment, des recommandations peuvent être émises pour compléter le tableau des groupes de processus de gestion de portefeuille de projets tel que présenté dans le Standard de portefeuille de projets du PMI (2013b).

Pour les besoins de l'explication, le tableau a été reproduit (voir le Tableau VIII.1) et les ajouts y sont intégrés puis sont rendus visibles par un code de soulignement ainsi que la puce à quatre points.

En faisant une lecture du tableau à l'horizontal en commençant par le domaine de connaissances de la gestion stratégique du portefeuille, des premiers ajouts y sont effectués pour cerner davantage l'enjeu des capacités et des compétences. Au moment de définir la feuille de route du portefeuille et ses objectifs stratégiques, le gestionnaire en charge devrait porter une attention particulière à la capacité de ses ressources à planifier, livrer, exploiter puis réviser les bénéfices associés à la réalisation du plan stratégique auquel doit répondre le portefeuille ciblé. L'attention doit inclure une évaluation des gestionnaires planifiant les projets, ainsi que les employés qui recevront les projets, soit les exploitants (propriétaires) des actifs. Sans cette évaluation intégrée, les bénéfices pourraient ne pas être révisés tel que souhaité et la valeur des investissements en serait affectée. Par exemple, chez Vika, un haut niveau d'importance a été accordé à la capacité de planifier les bénéfices. Les efforts d'accompagnement individuel et d'animation de tables rondes ont contribué à sensibiliser les gestionnaires à s'arrimer davantage au plan stratégique lors de la définition du besoin des projets: une facette importante à l'alignement des projets avec les stratégies.

Le deuxième domaine de connaissances visé: la gestion de la performance de portefeuille. Tel qu'observé dans le cas de Cavo, l'identification des opportunités dépassant les limites des frontières des projets à sélectionner et à prioriser s'est traduite entre autres par une intervention pour optimiser la chaîne d'approvisionnement.

Tableau VIII.1 Recommandations à intégrer aux groupes de processus de gestion de portefeuille de projets du PMI (2013b)

Domaines de connaissances	Groupes de processus		
	Groupe de processus de définition	Groupe de processus d'alignement	Groupe de processus d'autorisation et contrôle
Gestion stratégique de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le plan stratégique de portefeuille • Développer la charte de portefeuille • Définir la feuille de route du portefeuille ❖ Définir un plan de développement des capacités et des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer le changement stratégique ❖ Affecter les ressources humaines selon leur capacités et compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contrôler les capacités et les compétences des ressources en fonction de l'objectif organisationnel
Gestion de la gouvernance de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le plan de gestion du portefeuille • Définir le portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser le portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriser le portefeuille • Offrir une vue d'ensemble du portefeuille
Gestion de la performance de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le plan de performance du portefeuille ❖ Identifier les opportunités externes au portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'offre et la demande • Gérer la valeur du portefeuille ❖ Gérer des économies d'échelle 	
Gestion de la communication de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le plan de gestion de communication du portefeuille ❖ Identifier les besoins en gestion de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gérer l'information du portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Intégrer le niveau des opérations
Gestion de risques de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le plan de gestion de risques du portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les risques du portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Évaluer les risques sur la base des simulations d'interventions

Des gestionnaires de projets agissant seuls n'auraient pu obtenir de bénéfices si grands pour Cavo que ceux réalisés en travaillant de concert, d'organisation à fournisseurs, pour diminuer les coûts et faire des économies d'échelles pour l'achat des actifs critiques à la réalisation des projets. Le chef de planification et de gestion des actifs et le gestionnaire de portefeuille de projets peuvent donc identifier ensemble des opportunités pour réaliser le plan de performance du portefeuille. En planifiant les projets à venir, ils possèdent l'information utile à l'identification d'opportunités plus grandes que celles propres aux projets individuellement. Ainsi, la gestion de ces opportunités sera suivie d'une redéfinition du plan de performance du portefeuille.

Concernant le plan de gestion de communication, une lacune soulevée par la gestion des bénéfices vise l'intégration du niveau des opérations. Sans leur participation et une relation étroite avec les opérations, les gestionnaires de portefeuilles et de projets agissent de manière désincarnée à ceux qui exploitent les actifs à titre de propriétaire. Dans le groupe de processus de définition du portefeuille, il serait avantageux d'identifier les outils de gestion de l'information pour simplifier le flux de communication entre les opérations, les experts, les planificateurs et la gestion de portefeuille de projets. Sans quoi, la planification, la livraison, l'exploitation et la révision des bénéfices des projets seraient difficilement respectées et intégrées à l'ensemble des processus de l'organisation. De plus, dans le groupe de processus d'autorisation et contrôle, le gestionnaire de portefeuille doit considérer la capacité des opérations à recevoir les projets. Cette capacité peut influencer (négativement) l'avancement des projets et par conséquent la valeur du portefeuille. Ainsi, la gestion de portefeuille de projets gagnerait à considérer les outils de communication et de partage d'informations pour garantir davantage le bon déroulement des activités liées aux autres domaines de connaissances et autres groupes de processus.

Enfin, le dernier domaine de connaissances qui mériterait un ajout est celui de la gestion de risque du portefeuille, mais qui pourrait être conditionnel selon le secteur

d'activité. L'exemple du maintien des actifs a démontré qu'il est avantageux d'un point de vue stratégique de standardiser l'indicateur de performance en utilisant une échelle de risque. Ainsi, les gestionnaires doivent être en mesure de reconnaître les niveaux de risques acceptables pour continuer à livrer le service, mais doivent aussi pouvoir identifier les niveaux de risques souhaités avec la réalisation des projets. Par conséquent, il serait recommandé d'ajouter à la littérature le processus d'évaluation du risque suite aux simulations réalisées régulièrement pour déterminer les meilleures interventions à effectuer sur le réseau. Cette simulation gagne à être servie comme base de référence à l'identification des projets à prioriser.

En résumé, les praticiens sont invités à débattre de ces recommandations et à évaluer la pertinence de les intégrer ou non aux groupes de processus de gestion de portefeuille de projets. À la lumière de l'analyse du sujet de recherche, ces recommandations sont porteuses d'un fort potentiel pour optimiser la gestion de portefeuille de projets par l'entremise d'une intégration plus forte de la gestion des bénéfices résultant en une gestion plus intégrée entre l'ensemble des paliers de l'organisation.

8.3 QUESTIONNEMENTS ET RECHERCHES FUTURES

8.3.1 MAINTIEN DES ACTIFS: SECTEUR NÉVRALGIQUE STRATÉGIQUE

Tel que mentionné dans la problématique de la recherche, le secteur du maintien des actifs nécessitera des investissements dépassant les dizaines de milliards de dollars au Québec d'ici les vingt prochaines années. Les contribuables méritent que le gouvernement et que les organisations rendant des services publics investissent consciencieusement l'argent au bénéfice de l'amélioration de leur qualité de vie.

Représentant donc un secteur d'investissements majeurs, l'auteur a priorisé ce sujet dans le but de contribuer un tant soi peu à l'amélioration de la gestion des fonds publics. Considérant sa complexité, la gestion des bénéfices est peu développée dans le secteur des projets de maintien des actifs. Il serait recommandé, pour l'avancement de la recherche, d'évaluer la capacité d'une organisation à réagir suite à la mesure des bénéfices réalisés. Ainsi, l'apport de la gestion des bénéfices pourrait être évalué sur la base des actions posées visant à atteindre les objectifs stratégiques planifiés.

- Autrement dit, la gestion des bénéfices servirait-elle davantage à choisir les meilleurs projets plutôt qu'à évaluer le rendement des investissements souhaités en regard du plan stratégique?
- Ou encore, serait-ce préférable pour une organisation débutant dans la gestion de projet, d'arrimer ses pratiques de gestion en fonction des éléments fondamentaux de la gestion des bénéfices ou bien, que cette pratique devienne la colonne vertébrale du processus de gouvernance d'une organisation?
- La gestion des bénéfices arrimée à la planification stratégique servirait-elle de levier pour imposer un rythme de réalisation et ainsi contrebalancer la capacité opérationnelle traditionnellement portée à se complaire d'un plafond?

En complément, la littérature outille les chercheurs et les praticiens de théories permettant de gérer la performance du portefeuille de projets. Il semblerait que faute de cas assez matures pour entamer des études quantitatives, la performance du portefeuille de projets soit toujours un concept moins répandu, ou encore moins su et maîtrisé par les organisations. Toujours dans l'optique de faire avancer la recherche, il serait intéressant d'analyser les décisions prises par les comités de gestion de portefeuille de projets et les comités de directions lorsque des mesures de performance de portefeuille de projets leurs sont présentées.

- Autrement dit, comment analyser la mesure de la performance du portefeuille de projets et ses actions qui en découlent?

8.3.2 DISTINGUER PROJETS D'AMÉLIORATION ET PROJETS DE MAINTIEN

Dans les deux cas, la difficulté liée à la catégorisation des projets dans le portefeuille de maintien ou d'amélioration a été ressentie. En effet, la majorité des actifs qui sont remplacés apporte presque inévitablement des améliorations compte tenu du fait que les fournisseurs procurent des actifs munis d'une technologie avancée (on passe de pièces mécaniques à des pièces automatisées de plus en plus miniatures). Cette problématique est susceptible d'influencer l'ampleur des enveloppes budgétaires et par conséquent la planification de l'atteinte d'objectifs stratégiques. La catégorisation d'un projet dans le portefeuille de maintien justifié sur les principes de vie utile peut possiblement recevoir plus facilement du financement. Mais, un élément de complexité s'impose lorsque un seul projet peut contenir des investissements liés au maintien ainsi qu'à un portefeuille d'améliorations.

- Comment faire pour simplifier le suivi des bénéfices de différentes natures par portefeuille de projets?

8.3.3 RESPONSABILITÉ DE LA GESTION DES BÉNÉFICES

Dans le cas Vika, la responsabilité de suivre les bénéfices relève du département de gestion de portefeuille de projets, mais pas la responsabilité de les gérer pendant la réalisation du projet. Cette association semble avoir été faite automatiquement dès l'identification de la gestion des bénéfices comme une pratique devant être intégrée prioritairement suite à la réalisation de l'audit auprès du comité de direction. Le mandant leur ayant été donné par la direction, la gestion de portefeuille de projets en a pris la responsabilité.

Cependant, les observations ont démontré plusieurs problèmes soulevés spécialement lors du transfert aux opérations. Les employés des opérations sont pratiquement déconnectés de la réalité de la gestion stratégique et par portefeuille de projets: le transfert de responsabilités pour exploiter et réaliser les bénéfices ne pouvait s'effectuer sans embûches. Leur connaissance fine de l'état du parc mérite d'avoir une place d'influence au moment de définir le plan stratégique et ses cibles.

À l'opposé, le cas de Cavo présente une fluidité dans le transfert aux opérations et aussi lors de la révision des bénéfices: les opérations envoient annuellement un rapport d'évaluation des actifs spécifiant quels actifs ont réellement été changés et par conséquent, les experts actualisent les cotes de risques de chacun des actifs.

- Considérant le fait que les gestionnaires de projets et de portefeuille n'ont plus mainmise sur le suivi des bénéfices une fois que les projets sont complétés, serait-il approprié que la responsabilité de commanditer la gestion des bénéfices soit incombée à la direction des opérations?
- Par où commencer l'intégration de la gestion des bénéfices? Par la gestion de portefeuille de projets, la planification stratégique ou la gestion des opérations?

Pour augmenter la notion de propriétaire ou de responsable de bénéfices, les divisions de projets et de gestion de portefeuille de projets doivent travailler conjointement avec les représentants des opérations. Des processus collaboratifs pour désenclaver les employés de leur silo respectif profiteraient à la mise en commun des connaissances. Dès l'identification du plan stratégique et de la planification des projets, les représentants des opérations doivent agir à titre de propriétaire des actifs. Leur statut de demandeur doit être clarifié et par conséquent, leur rôle de propriétaire des bénéfices des projets a le potentiel d'être pris plus sérieusement. L'engagement du client demeurera un facteur de succès dans la réalisation du projet, cela vaut aussi pour la réalisation des bénéfices stratégiques.

8.3.4 IMPORTANCE DES CAPACITÉS

La recherche a mis une emphase particulière sur le développement des capacités pour favoriser l'intégration de la gestion des bénéfices. Les analyses ont démontré que sans l'acquisition des compétences de planifier, livrer, exploiter et réviser les bénéfices, il manquait d'importants ingrédients pour être témoins de succès dans l'implantation. Mais, comme nous l'apprend la littérature, des capacités substantielles ne peuvent être acquises sans la présence d'une capacité dynamique.

Au fil des entrevues, les gestionnaires impliqués n'abordaient pas la notion des capacités de façon naturelle. Ce sujet faisait l'objet de discussions, mais indirectes. Par exemple, Vika a amélioré les compétences de ses gestionnaires en les formant au plan stratégique ainsi que pour compléter les formulaires de projets.

Ne serait-ce pas la preuve qu'une notion *soft* puisse ultimement résulter en l'acquisition de compétences *hard*? Cet aspect de gestion mériterait donc d'intéresser davantage les gestionnaires. La question des capacités doit être abordée comme élément central à l'amélioration des performances internes.

À cet effet, pour développer des capacités substantielles, il est de mise qu'une organisation favorise d'abord le développement de capacités dynamiques. La recherche n'a pas spécialement focalisé sur cet aspect, mais selon la littérature, il serait pertinent que les organisations revoient leurs pratiques de gestion afin d'offrir un environnement propice et, du coup, que les organisations parapubliques adoptent une « vigilance entrepreneuriale » les préparant mieux au futur et ainsi continuer à procurer des services des qualité aux citoyens, en plus d'optimiser les fonds publics.

- Existerait-il des pré-requis en termes de compétences avant d'implanter la gestion des bénéfices?

- Quelle compétence une organisation se doit-elle de développer pour optimiser la gestion des bénéfices?
- Quel effet sur la culture organisationnelle la gestion des bénéfices peut-elle avoir?

8.3.5 ENJEUX POLITIQUES

Au sein de Vika, le questionnement entourant l'enjeu politique fut soulevé à quelques reprises: l'organisation étant redevable envers le citoyen, il va de soi que les projets méritent de performer pour livrer le service attendu. Pour livrer les bénéfices stratégiques, des employés proposaient d'en faire la gestion par programme, sans quoi, des bénéfices ne pourraient se concrétiser. Cependant, Vika a démontré un inconfort à présenter des programmes, car ceux-ci présenteraient des montants jugés astronomiques et s'étalant sur un laps de temps plus étendu que ce ne l'est normalement dans le cas d'un projet: ce qui serait politiquement moins acceptable.

- Par conséquent, comment faire pour se doter des moyens nécessaires à la réalisation de bénéfices tangibles et intangibles pour les citoyens et, à la fois, obtenir le financement nécessaire à cette stratégie de gestion? Vaut-il mieux s'en tenir à des bénéfices simplifiés basés sur des indicateurs standardisés (i.e. cotes de risques)? La simplification des types de bénéfices servirait-elle à transférer une information plus « vulgarisée » et intelligible pour les bailleurs de fonds?

8.4 LIMITES DE LA RECHERCHE

La recherche s'est intéressée au secteur du maintien des actifs et a souhaité comprendre comment deux organisations du domaine public ont intégré la gestion des

bénéfices à leurs processus de gestion de portefeuille de projets. L'analyse a été donc concentrée sur les trois éléments centraux du cadre conceptuel: les outils, les processus et les capacités. La recherche est donc limitée par ces trois éléments comme la base de l'analyse.

De plus, l'analyse de deux cas ne permet pas de faire des généralisations, mais contribue seulement à présenter un échantillon. Autrement, chacun des cas aurait pu être étudié encore davantage en interviewant d'avantage de participants impliqués dans l'ensemble de la gestion des bénéfices. Par exemple, il aurait été enrichissant d'interviewer des membres du comité exécutif ainsi que des représentants des bailleurs de fonds. Cependant, l'envergure relativement limitée du mémoire de maîtrise ne permettait pas de ratisser aussi large au moment de la collecte de données.

Dans un autre ordre d'idées, il aurait été idéal de comparer deux cas ayant investis autant de ressources financières afin d'évaluer la performance de l'implantation. Dépendamment des ressources, mais aussi du contexte de bénéfices que les organisations souhaitent mesurer, il se peut que les efforts soient plus ou moins importants. La recherche n'a pu comparer l'intégration de la gestion des bénéfices à moyens égaux dans chaque organisation.

8.5 CONCLUSION

Ce mémoire a été entamé et complété avec l'ambition de contribuer à améliorer la connaissance en sciences de la gestion et plus spécifiquement: le domaine du service public. L'intégration de la gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets est un sujet dont la pertinence a été maintes fois démontrée, entre autres par ce mémoire. Toutefois, il ne faut prendre pour acquis que le département de gestion de portefeuille de projets doit en être le principal responsable pour en faire l'intégration. La

participation active des propriétaires des réseaux des organisations pourraient gagner davantage en jouant un rôle prédominant dans l'intégration de la gestion des bénéfices. Le mémoire a aussi contribué à mettre en lumière l'importance d'aborder l'intégration d'une pratique en considérant un lot d'éléments: les processus, les outils et le développement des capacités des ressources. Les activités observées sous l'angle de ces éléments ont permis aussi de bonifier le tableau des groupes de processus de gestion de portefeuille de projets du PMI (2013b). Le développement de compétences et l'intégration d'une telle pratique ont démontré la réalisation de bénéfices substantiels tant à l'échelle global de l'organisation, qu'au niveau des projets. Les cas Cavo et Vika ont auront d'ailleurs démontré la plus-value de la gestion des bénéfices pour procéder à une meilleure gestion des actifs.

Il est espéré que ce mémoire continue d'intéresser les gestionnaires de projets et de portefeuille de projets, puis inspire d'autres chercheurs à repousser les limites de la recherche.

ANNEXE 1 : PRATIQUES EN GESTION DES BÉNÉFICES

Description : Pratiques de gestion des bénéfices recensées dans le domaine des technologies de l'information. Référence : Ashurst and Hodges (2010)

Table 1 A framework of benefits realization practices

Code Practice	Description	Output	Literature	Incidence
BP1 Identify strategic drivers	'Top down' activity to clarify the strategic/business drivers for the project and its contribution to the achievement of business strategy.	Strategic drivers analysis	Ward & Elvin (1999) and Ward & Daniel (2006)	Moderate – many projects used the language of driver analysis – but often at a high level and with a technical focus.
BP2 Analyse stakeholder expectations	Conduct a structured, 'bottom-up' analysis of the stakeholders' requirements, in terms of delivered benefits.	Analysis of expectations by stakeholder	Edwards & Peppard (1997) and Neely et al. (2002)	None – Users were sometimes involved with projects, but there was no evidence that this activity had a benefits' focus.
BP3 Identify and define benefits	Review of strategic drivers and the stakeholder requirements, to identify/agree the target benefits.	Benefits analysis including: agreed measures, targets and benefit owners	Peppard & Ward (2005) and Peppard et al. (2007)	Moderate. Most organizations articulated the expected benefits, but often in very vague, or technically oriented, terms. Few projects established measurable targets, and in no cases were benefit owners established.
BP4 Establish benefit/ process interactions	Relate the benefits to business processes to identify where changes will take place and help identify relevant measures. Assess the variability and uncertainty in the process and consider the implications for benefits realization.	Process/benefit map	Peppard et al. (2007), Bohn (1994), Brooke (2000), Ward & Daniel (2006) and Bashein et al. (1994)	Very low. Some projects gave limited consideration to localized processes.
BP5 Establish benefit/ stakeholder interactions	Identify stakeholder groups affected by the technology, and changes required to realize the benefits. Identify business change issues and actions required including communication and engagement with the stakeholders, and the re-design of job specifications.	Stakeholder impact assessment	Eason (1988), Joshi (1991), Benjamin & Levinson (1993) and Doolin (2004)	Low. Several projects identified different stakeholders and particularly different groups of users. The analysis was not followed through to addressing business change issues related to each stakeholder (group) or to ensure the participation of the groups.
BP6 Establish organization/ benefits interactions	Explore the interaction between the benefits and a full range of perspectives on the organization.	Organizational impact assessment	Doherty & King (2001) Peppard et al. (2007)	Very low. Not tackled in a structured way.
BP7 Establish technology/ benefits interactions	Establish a design for an IS solution that takes account of the capabilities of the technology.	Conceptual architecture overview	Eason (1988), Peppard et al. (2007)	Very low. But many projects took advantage of the technology capabilities – this was typically requirement rather than benefit driven.
BP8 Plan benefits realization	Develop an overall plan to show the business case (what the benefits are) and how they are going to be realized. The plan relates to the type of project and ensures the delivery of benefits is phased as relevant and that there is appropriate consideration of organizational factors.	Benefits realization plan: defines the benefits and the actions required to realize them	Ward et al. (1996) and Clegg et al. (1997)	Very low. However, one project to set up a new business operation involved a solution based on establishing a range of business competences. In this scenario the plan was equivalent to a benefits realization plan.
BP9 Design a framework for business change governance	Design a governance framework addressing the business change project, including the enabling IS/IT activities. Agree how to bring together the sponsor, benefits owners, project manager and other stakeholders through	Governance framework	Clegg et al. (1997) and Avgerou (2001)	Very low. Projects had a business sponsor but this was not an active role and there was limited involvement of other project stakeholders in project governance. As a result the actual focus was largely on technical change.

Code ^a Practice	Description	Output	Literature	Incidence
	appropriate meetings, workshops and other forms of communication.			
BP10 Benefits-driven risk assessment	Take a proactive approach to risk that focuses on business change and benefits realization.	Risk assessment and action plan	Gibson (2003) Also found in PRINCE2	Low. Generally focused on solution delivery.
BD1 Establish an adaptive project life-cycle	Establish a project life-cycle enabling change during the project in response to learning/uncertainty – based on iterative, incremental delivery and a small number of major phases controlled by phase end milestone reviews. The adaptive life-cycle continues into benefits ramp up and evolution deployment.	Project approach – including definition of phases, deliverables and milestones	Eason (1988, p. 48) and Boehm & Turner (2004)	Very low. Many projects took this approach but the focus seen was on solution delivery.
BD2 Actively lead the business change	Design, build and lead the project team and governance framework with a focus on realizing benefits. In particular, address responsibility for benefits for the organization/sponsor, benefits for the end user and the effectiveness of the team.	Role descriptions	Ward & Daniel (2006), Markus (2004) and Serafeimidis & Smithson (2000)	Low. Several examples involving the development of new products/services for consumers had active leadership from Marketing (a Product Manager).
BD3 Ensure continuing active involvement of stakeholders	Ensure there is communication and involvement with all stakeholders (based on the stakeholder analysis) to gain insight, ownership and support for changes.	Participation and communication plan	Eason (1988), Clegg <i>et al.</i> (1997) and Benjamin & Levinson (1993)	None
BD4 Specify changes to work and organizational design	The project focuses on the design and delivery of a business solution. This will typically require consideration of: business processes, working practices, structures, roles, management framework, performance measures and culture.	Business solution design	Eason (1988) and Clegg <i>et al.</i> (1997)	None
BD5 Make benefits-driven trade-offs	Trade-off decisions (features, cost and schedule) are driven from a benefits perspective.	Change log/decision log	Boehm & Turner (2004)	Very low. All the projects adopted a clear strategy for trade-off decisions but with no explicit focus on benefits impossible for most projects. A small number did identify the need for a benefits focus.
BD6 Ensure benefits-driven risk management	Take a proactive approach to risk that focuses on business change and benefits realization.	Updated risk assessment and action plan	Ward & Elvin (1999)	As above
BD7 Implement organizational changes	Implement new and revised business processes, working practices, structures, roles, management framework and performance measures. Take action as required to encourage cultural changes.	Changed organization – this activity needs to be monitored to ensure that planned changes are actioned	Eason (1988) and Clegg <i>et al.</i> (1997)	Very low
BD8 Benefits-driven training and education	Ensure education and training are focused on the realization of benefits.		Eason (1988), Clegg <i>et al.</i> (1997), Marchand <i>et al.</i> (2000) and Davenport <i>et al.</i> (2001)	None

Code ^a	Practice	Description	Output	Literature	Incidence
BR1	Establish portfolio-based evaluation criteria	Establish project evaluation criteria related to the application portfolio – that is, using either different criteria for different areas of the portfolio or using a basket of measures and changing the weighting.	Evaluation framework and criteria	Ward & Peppard (2002) and Farbey et al. (1999)	None
BR2	Benefits-driven project appraisal	Use agreed evaluation criteria to undertake a systematic assessment of benefits.	Benefits assessment report	Ward & Peppard (2002), Farbey et al. (1999) and Gwillim et al. (2005)	Low – There is some evidence of benefits being evaluated, but not in a comprehensive and systematic manner.
BR3	Identify actions to realize further benefits	Where planned benefits have not been achieved, or opportunities for new benefits have been identified, a benefits' action plan needs to be established.	Benefits action plan	Ward & Peppard (2002) and Farbey et al. (1999)	None
BR4	Facilitate lessons learned reviews	Carry out lessons learned reviews at key stages in the project and on project completion.	Lessons learned report and action plan	Tipplins & Sohi (2003) included in PRINCE2	Moderate. Carried out as part of a post implementation review.
BR5	Complete architectural roadmap review	Carry out a review on completion of a project/to consider the contribution to the overall IS/IT architecture. Also consider the strategic alignment of a programme and implications for future projects/releases.	Updated architecture roadmap	Earl & Khan (2001)	None
BE1	Ensure ownership of continued benefits exploitation	Establish a clear business role for ongoing ownership of realizing benefits.	Agreed/active benefits owner	Ward & Peppard (2002), Weill & Woodham (2003) and Goh & Kauffman (2005)	Very low. One organization saw the output from a project as a number of services and established owners for ensuring use and realization of value from these services.
BE2	Maintain benefits-driven training	Training is focused around benefits realization and establishing new ways of working.	Up to date training/education resources. Ongoing training plan and provision	Clegg et al. (1997)	None
BE3	Evolve working practices	Continue to evolve working practices post deployment to realize further benefits.	Revised working practices	Brown & Duguid (2000, Chapter 4)	Very low. A small number of projects identified the need for ongoing, gradual learning and change.

^aKey to Practice 'Code': BP: benefits planning practices, BE: benefits exploitation practices, BD: benefits delivery practices, BR: benefits review practices. Key to 'Incidence' of practices: Very Low: found only in 1–3 cases, Moderate: found in 10–15 cases, Low: found in up to 10 cases, High: found in more than 15 cases.

ANNEXE 2 : LETTRE DE CONSENTEMENT

Description : À présenter et faire signer par les répondants avant le début des entrevues. Le formulaire présente brièvement le thème de la recherche et les implications du répondant à participer à la recherche. Ce document (sur deux pages) a été approuvé par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) de l'UQAM.

Lettre de consentement

ESG UQAM, Département de management et technologie

Responsable : Marie-Hélène Larouche, étudiante à la maîtrise en gestion de projet

Téléphone : (514) 691-4768

Courriel : larouche.marie-helene@courrier.uqam.ca

Dans le cadre d'un projet de recherche de maîtrise, une problématique a été identifiée visant à analyser les défis liés à l'implantation de la gestion des bénéfices dans des projets de maintien des actifs. Dans un contexte où les déficits d'investissements et d'entretien des infrastructures québécoises atteignent des nouveaux sommets, les organisations parapubliques et les sociétés d'État ont tout avantage à effectuer les meilleurs investissements et garantir une maximisation des bénéfices. Pour ce faire, les gestionnaires doivent adapter leurs stratégies d'affaires, leurs processus de communication, de gouvernance et leurs outils de travail pour planifier, identifier, suivre, réaliser et mesurer lesdits bénéfices. Ainsi, une telle pratique est susceptible de provoquer des ajustements organisationnels aux niveaux décisionnel, projet, programme et opérationnel. Dans cette optique, la responsable de la recherche souhaite aborder les thèmes traitant de l'implantation et/ou de l'optimisation de la gestion des bénéfices à partir du portefeuille de projets, dans un contexte de maintien des actifs.

Votre contribution, qui consistera en une entrevue, nous aidera à effectuer une analyse approfondie des processus à l'œuvre suite à l'implantation et/ou l'amélioration de la gestion des bénéfices dans une organisation. De plus, cette lettre couvre également l'accès aux documents confidentiels qui seront fournis dans le cadre de l'entrevue.

La durée de nos entrevues ne devrait pas excéder une heure trente et s'effectuera sur votre lieu de travail et à l'heure qui vous conviendra. Vos propos seront enregistrés sur support audio (fichiers).

Vous êtes libre de mettre fin à l'entrevue en tout temps, sans que cela ne vous porte atteinte. Vos propos seront traités par l'équipe de recherche de manière à respecter l'anonymat et la confidentialité. Les noms et les informations permettant de vous identifier, ainsi que l'organisation pour laquelle vous travaillez seront gardés confidentiels et ne seront pas inclus dans les résultats de recherche à moins que vous y consentiez explicitement. Votre participation est volontaire et elle ne fera l'objet d'aucune rémunération sous quelque forme que ce soit.

Votre entrevue sera transcrite en prenant soin de protéger votre identité et le nom de l'organisation à laquelle vous êtes associé. Les fichiers en format audio seront conservés sur un disque-dur externe sécurisé. Seuls la responsable du projet et son directeur de recherche auront accès au matériel recueilli. Les fichiers en format audio seront effacés de façon sécuritaire à la fin

de la recherche. Une fois l'analyse complétée, vous obtiendrez évidemment les résultats de la recherche si vous les désirez.

Cette recherche a reçu l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) de l'UQAM (*Responsable Faculté de l'École des sciences de la gestion : Nicolas Riendeau; 514-987-3000 poste 3581 ou riendeau.nicolas@uqam.ca*). Sachez que toute question sur le projet, plainte ou commentaire peut être adressé au responsable du projet. Pour toute question sur les responsabilités de la responsable ou dans l'éventualité où la plainte ne peut lui être adressée directement, vous pouvez faire valoir votre situation auprès du CERPÉ.

En foi de quoi, je _____ soussigné(e) consens à participer à l'étude en toute connaissance de cause.

Dans le cadre de cette recherche :

Je consens à participer à cette recherche à la condition que toute information permettant de m'identifier (incluant le nom de l'entreprise qui m'emploie) soit consignée dans les rapports de manière à préserver mon identité : Oui Non

J'accepte que mes propos soient enregistrés : Oui Non

J'accepte que le chercheur m'identifie ou identifie mon entreprise nommément dans ses productions : Oui Non

Date :

Date :

Participant :

Interviewer :

Coordonnées :

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTREVUE

Guide d'entrevue

Table des matières de l'annexe 3:

Directeurs des investissements des portefeuilles de projets et gestionnaires du portefeuille de projets	221
Gestionnaires de projets et gestionnaires de programme.....	224
Directeurs des opérations / exploitant	225

Préalablement à chaque entrevue, la responsable du projet demandera l'accès à de la documentation permettant de schématiser l'organisation et mieux comprendre les facettes de la gestion de portefeuille de projets ainsi que de la gestion des bénéfices. Des chartes de projets, rapports de suivis, captures d'écran du tableau de bord de projets en maintien des actifs et tout autre documentation jugée pertinente pour enrichir la recherche.

Toutes les entrevues commenceront par:

Introduction :

- Présentation sommaire de la thématique de l'entrevue
 - o Définition de la gestion des bénéfices en maintien des actifs
 - o Définition de la performance du portefeuille de projets
- Présentation sommaire de la séquence de l'entrevue
- Signature du formulaire de consentement (deux copies)
- Autorisation pour débiter l'enregistrement

Contexte organisationnel:

- Décrivez votre organisation
- Quel est votre rôle, votre position au sein de votre organisation ?

Et toutes les entrevues se termineront par:

Clôture :

- Expérience en gestion des bénéfices
- Scolarité, titres professionnels
- Rétroactions sur l'entrevue
- Remerciements

Directeurs des investissements des portefeuilles de projets et gestionnaires du portefeuille de projets

(Début de l'entrevue: référence première page du guide)

1. Décrivez le portefeuille de pérennité / maintien des actifs
 - a. Nombre et types de projets
 - b. Historique
2. Expliquez le processus de gestion du portefeuille de pérennité / maintien des actifs
 - a. Identification/sélection des projets (rôles, responsabilités, tâches, etc.)
 - i. Identification des retombées / bénéfices et indicateurs de mesure,
 - b. Réalisation des projets (rôles, responsabilités, tâches, etc.)
 - i. Suivi des bénéfices et indicateurs de mesure
 - c. Avantages et inconvénients : par programme vs par projet
3. Comment avez-vous mis en place votre portefeuille de projets de pérennité ?
Comment fut introduite la décision de suivre les retombées ?
 - a. Adhésion/résistance à la nouvelle pratique de gestion
 - b. Facteurs de réussite
 - c. Parties prenantes pour la mise en place
4. Qu'est-ce qui a changé dans vos processus de gouvernance et d'approbation de projets depuis que vous gérez un portefeuille de projets de pérennité ?
 - a. Planification et identification
 - b. Comité et portes de décisions
 - c. Feedbacks de l'exploitation jusqu'à la direction
 - d. Révision des retombées des projets ; décision d'arrêter le projet ?
5. Comment associez-vous les retombées des projets aux stratégies corporatives ?
 - a. Indicateurs et intégration des données en un tableau de bord (corpo)
 - b. Processus de communications
 - c. Rôles et responsabilités attribués pendant et après le projet
6. Quels sont les défis pour faire les liens entre les stratégies et les retombées ? Le cas échéant, que prévoyez-vous corriger pour surmonter ces défis ?

7. Quels sont actuellement les résultats atteints de l'implantation de cette pratique de gestion des bénéfices ?
8. Considérant les résistances qui semblent avoir émergées, auriez-vous élaboré une stratégie d'implantation? OU Considérant les réussites dont vous témoignez, qu'est-ce qui a été le plus contributif à cette réussite ? (venant de l'aspect organisationnel) ?
9. Comment définiriez-vous la performance du portefeuille de projets et comment pourriez-vous l'améliorer dans votre contexte ?

(Fin: référence première page du guide)

Gestionnaires de projets et gestionnaires de programme

(Début : référence première page du guide)

1. Quelle est votre compréhension de la gestion des bénéfices ?
2. Comment se traduit la gouvernance de la gestion des retombées entre votre projet, le portefeuille de projets et les opérations ?
3. Comment identifiez-vous les retombées en avant-projet ? Quels sont vos indicateurs de mesure?
 - a. Vous impose-t-on des bénéfices qui sont planifiés?
4. Comment faites-vous le suivi des bénéfices pendant la réalisation du projet ?
5. Quelles actions posez-vous pour que les bénéfices identifiés soient respectés et éventuellement mesurés ?
6. Sous quelle forme se présentent les rapports de suivi des retombées escomptées ? Pouvez-vous m'en montrer un ?
7. Comment évaluez-vous les bénéfices ? Quelles sont les mesures de performance des bénéfices ?
8. Quels sont vos principaux défis avec la gestion des bénéfices ?
 - a. Parties prenantes : rôles et responsabilités
 - b. Identification, suivi, mesure
 - c. Rapports de suivi
 - d. Responsabilité
9. Quelle est votre appréciation globale de la gestion des bénéfices ?

(Fin: référence première page du guide)

Directeurs des opérations / exploitant

[Début : référence page 1)

1. Quelle est votre compréhension de la gestion des bénéfices ?
2. Est-ce qu'il y a une planification des bénéfices des projets ? Si oui, comment se fait-elle ? Y participez-vous ?
3. Comment réalisez-vous les retombées une fois que le projet est implanté ?
4. Quels sont les outils et rapports que vous utilisez pour conserver les mesures?
 - a. Quel genre de prévisions pouvez-vous émettre de ce constat?
5. En mettant l'emphasis sur les interactions, expliquez un exemple du processus de communication entre les activités opérationnelles (d'exploitation), les projets et la direction ?
6. Quels sont les défis auxquels vous faites face par rapport à cette pratique ?
 - a. Communication
 - b. Rapports de suivis
 - c. Capacité en ressources humaines pour inspections
 - d. Identifier les retombées et les comparer aux stratégies corporatives
7. Diriez-vous que la pérennité des actifs est davantage garantie grâce à ce processus ?

(Fin: référence première page du guide d'entrevue)

ANNEXE 4 : TABLEAU DE CODIFICATION

CODE	Description
GBID	Processus d'identification des bénéfices
GBIDO	Outils pour identifier les bénéfices
GBIDR	Rôles et responsabilités pour identifier les bénéfices
GBPS	Intégration des bénéfices au plan stratégique
GBPP	Attentes en termes de bénéfices des parties prenantes
GBPL	Planification des bénéfices à réaliser (roadmap)
GBPLC	Planification des bénéfices à atteindre avec une conscience du changement org
GBPLCR	Identification des risques par rapport aux changements de la GB
GBS	Processus de suivi des bénéfices
GBSO	Outils pour suivre les bénéfices
GBSR	Rôles et responsabilités pour suivre les bénéfices
GBRR	Rôles et responsabilité pour réaliser les bénéfices
GBRpost	Réalisation des bénéfices après le projet
GBRante	Réalisation des bénéfices avant le début du projet
GBRinter	Réalisation des bénéfices à une étape intermédiaire
GBCPP	Processus de communication de GB avec parties prenantes
GBA	Adhésion à la gestion des bénéfices
GBE	Enseignement de la gestion des bénéfices
CGBP	Compétences en planification de B - to effectively plan benefits
CGBD	Compétences en livraison de B - ability to design and execute a progr of org change
CGBE	Comp. en exploitation de B - l'adoption de pratiques pour exploiter au maximum les bénéfices
CGBR	Com. D'évaluation le succès d'un projet en termes de bénéfices + l'identification b. pour le futur
CCEC	Connaissance / compétences / expériences et comportement
BS	Bénéfice stratégique (Kopmann)
BE	Bénéfice d'exploitation (Kopmann)
BPP	Bénéfice des parties prenantes (Kopmann)
GPPSO	Stratégie organisationnelle de la GPP

GPPD	Processus de définition du PP
GPPA	Processus d'alignement du PP
GPPAC	Processus d'autorisation et contrôle du PP
GPPRP	Résultats et performance de la GPP
GPPS	Sélection des projets au sein du portefeuille
GPPprio	Priorisation des projets au sein du portefeuille
GPPTD	Tableau de bord de la GPP
GSPP	Gestion stratégique du PP
GGPP	Gestion de la gouvernance du PP
GPPP	Gestion de la performance du PP
GCPP	Gestion de la communication du PP
GRPP	Gestion des risques du PP
GVPP	Gestion de la valeur du PP
PGPP	Processus de GPP (étape, portes de décision)
GPPO	Outils de GPP
GPPCD	Comité de direction de la gestion de portefeuille de projets
GCA	Groupe de connaissance des actifs
GAF	Facteurs d'évaluation dans la gestion des actifs
GAS	Systèmes (outils) pour la gestion des actifs
GAPD	Prise de décision en gestion des actifs
ROI	Retour sur investissement
RS	Retour stratégique
GC	Gestion du changement
MAXVPP	Maximiser la valeur du portefeuille de projets
Cap	Capacité de l'organisation en termes de \$ et projets
TP	Transfert du projet à l'exploitant/opérateur
Gouv	Gouvernance
Struc	Structure de l'organisation
Hist	Historique de l'organisation
HistPP	Historique du portefeuille
HistGB	Historique de la gestion des bénéfices
DescPP	Description du portefeuille
FRéus	Facteurs de réussite
PKp	Pourquoi - raison du passé

PKf	Pourquoi - raison pour le futur
CP	Changement des processus
CD	Capacité dynamique (Entrepreneuriale)
SI	Stratégie d'implantation
Opér	Opérations / exploitant
Défi	Défi rencontrés
Contrainte	Ce qui bloque
Charte	éléments clés dans la charte
Culture	Culture d'entreprise
Wow	code découverte wow!
Citation	Citation à intégrer dans mémoire
Gouvernement	Lien avec bailleurs de fonds
PI	Plan d'investissements

BIBLIOGRAPHIE

- APM (2012). Delivering Benefits from Investment in Change - an Essential Part of Everyday Business, APM Benefits Management SIG. May: 1-8 p
- . 2014, "Apm Benefits Management Specific Interest Groupe". Internet address. <<http://www.apm.org.uk/group/apm-benefits-management-specific-interest-group%3E>. Consulted on
- Archer, N., and F. Ghasemzadeh, 1999, "An Integrated Framework for Project Portfolio Selection", *International Journal of Project Management*, vol. 17, p. 207-216.
- . 2004, "Project Portfolio Selection and Management", in *The Wiley Guide to Managing Projects*, P.W.G Morris and J.K Pinto, New York, NY, John Wiley & Sons.
- Ashurst, Colin, *et al.*, 2008, "Improving the Impact of It Development Projects: The Benefits Realization Capability Model", *European Journal of Information Systems*, vol. 17, no 4, p. 352-370.
- Ashurst, Colin, and Julie Hodges, 2010, "Exploring Business Transformation: The Challenges of Developing a Benefits Realization Capability", *Journal of Change Management*, vol. 10, no 2, p. 217.
- Aubry, Monique, *et al.*, 2007, "A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the Pmo", *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 4, p. 328-336.
- Bélair-Cirino, Marco. 2014. "Le Pq Se Range Derrière Stéphane Bédard". *Le Devoir* (Montréal). En ligne. <<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/405308/le-pq-se-range-derriere-stephane-bedard%3E>.
- Biglar, W. R., 2001, "The New Science of Strategy Execution: How Incumbents Become Fast, Sleek Wealth Creators", *Strategy & Leadership*, vol. 29, no 3, p. 29-34.
- Bradley, Gerald, 2010, *Benefit Realisation Management : A Practical Guide to Achieving Benefits through Change*, 2nd, Farnham, England, Gower Pub., xxviii, 364 p. p.
- Bredillet, Christophe N. PhD DSc M. B. A., 2008, "Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 6)", *Project Management Journal*, vol. 39, no 3, p. 2-5.

- Breese, Richard, 2012, "Benefits Realisation Management: Panacea or False Dawn?", *International Journal of Project Management*, vol. 30, p. 341-351.
- Brimfield, B.E., and S.D. Myers (2011). *An Integrated Approach to Benefits Realisation of Railway Condition Monitoring Innovations*. Australia, Parsons Brinckerhoff: 7 p
- Cabinet Office, 2011, "Guidance Best Management Practice Portfolio". UK Government Internet address. <<https://http://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio/about-the-office-of-government-commerce%3E>>. Consulted on
- Chapel, Stephen, 2007, "Utility Project Portfolios Can Be Managed with Modern Tools", *Natural Gas & Electricity*, vol. 24, no 3, p. 12-16.
- Conseil du Trésor (2013). *Le Gouvernement Révise Ses Règles De Gestion Des Projets Majeurs D'infrastructure Publique*, Gouvernement du Québec En ligne. <<http://www.fil-information.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?aiguillage=ajd&type=1&idMenuitem=1&idArticle=2202267243%3E>>.
- Cooke-Davies, T.J., 2002, "The "Real" Success Factors on Projects", *International Journal of Project Management*, vol. 20, p. 185-190.
- . 2004, "Projet Success", in *The Wiley Guide to Managing Projects*, P.W.G Morris and J.K Pinto, New York, NY, John Wiley & Sons.
- Cooper, Robert G., *et al.*, 1997, "Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders-Ii", *Research Technology Management*, vol. 40, no 6, p. 43-52.
- . 2001, *Portfolio Management for New Products*, 2nd edition, Cambridge, MA, Perseus.
- . 2002, "Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do-Ii", *Research Technology Management*, vol. 45, no 6, p. 43-49.
- Dinsmore, P. C. , and T.J. Cooke-Davies, 2006, *Right Projects Done Right! - from Business Strategy to Successful Project Implementation*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin, 2000, "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 10/11, p. 1105-1121.

- Elonen, Suvi, and Karlos A. Artto, 2003, "Problems in Managing Internal Development Projects in Multi-Project Environments", *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 6, p. 395-402.
- Gagnon, Y-C, 2012, *L'étude De Cas Comme Méthode De Recherche*, Seconde édition, Presses de l'Université du Québec, 123 p.
- Goyette, Sylvain (2012). Le Processus D'évaluation Des Dépenses En Capital Ti: Une Perspective Pratique, Université du Québec à Montréal. Doctorat en administration: 185 p
- Grawitz, M., 1994, *Méthodes Des Sciences Sociales*, Paris, Précis Dalloz.
- Hatch, M.J., 1997, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Incorporated.
- Heising, Wilderich 2012, "The Integration of Ideation and Project Portfolio Management – a Key Factor for Sustainable Success", *International Journal of Project Management*, vol. 30, p. 582-595.
- Helfat, Constance E., and Margaret A. Peteraf, 2003, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no 10, p. 997-1010.
- Herbots, Jade, *et al.* (2009). Project Portfolio Management: Capacity Allocation, Downsizing Decisions and Sequencing Rules. Rochester, Rochester En ligne. <<http://search.proquest.com/docview/1095300579?accountid=14719>%3E.
- Jenner, S., and Apmg-international, 2012, *Managing Benefits: Optimizing the Return from Investments*, Renouf Publishing Company Limited.
- Jenner, Stephen, 2011, "Portfolio Solutions Stephen Jenner". Internet address. <<http://www.stephenjenner.com/about/>%3E. Consulted on
- Jerbrant, Anna, and Tina Karrbom Gustavsson, 2013, "Managing Project Portfolios: Balancing Flexibility and Sstructure by Improvising", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 6, no 1, p. 152-172.
- Killen, Catherine P, *et al.*, 2008, "Learning Investments and Organizational Capabilities: Case Studies on the Development of Project Portfolio Management Capabilities.", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 1, p. 334-351.

- Koh, Aileen, and Lynn Crawford, 2012, "Portfolio Management: The Australian Experience", *Project Management Journal*, vol. 43, no 6, p. 33-42.
- Kopmann, Julian, 2013, "The Realization of Value in Multi-Project Environments: Developing a Framework for Value-Oriented Project Portfolio Management", at *EURAM 2013*, Istanbul, Turkey.
- Langley, Ann, 1999, "Strategies for Theorizing from Process Data", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- Levine, Harvey A., 2005, *Project Portfolio Management - a Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*, San Francisco, Jossey-Bass, 538 p.
- Markowitz, Harry, 1952, "Portfolio Selection", *The Journal of Finance*, vol. 7, no 1, p. 77-91.
- Martinsuo, Miia, and Catherine P Killen, 2014, "Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value", at *EURAM*, (June 2014), Valencia, Espagne.
- Martinsuo, Miia, and P. Lehtonen, 2007, "Role of a Single-Project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency", *International Journal of Project Management*, vol. 25, p. 56-65.
- Meskendahl, Sascha, 2010, "The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and Its Success - a Conceptual Framework", *International Journal of Project Management*, vol. 28, p. 807-817.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman, 1994, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, SAGE Publications.
- Müller, Ralf, *et al.*, 2008, "Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts", *Project Management Journal*, vol. 39, no 3, p. 28-42.
- Palola, J., *et al.*, "Investment Portfolio Tool Specification for an Electrical Network Asset Manager", 2006, *Probabilistic Methods Applied to Power Systems, 2006. PMAPS 2006. International Conference on*, (11-15 June 2006). 1-8 p.
- Patanakul, Peerasit, and Dragan Milosevic, 2009, "The Effectiveness in Managing a Group of Multiple Projects: Factors of Influence and Measurement Criteria", *International Journal of Project Management*, vol. 27, no 3, p. 216-233.

- Peppard, Joe, and John Ward, 2005, "Unlocking Sustained Business Value from It Investments", *California Management Review*, vol. 48, no 1, p. 52-70.
- Petit, Yvan, and Brian Hobbs, 2012, "Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty", *International Journal of Project Management*, vol. 30, p. 539-553.
- PMI, 2013a, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge : (Pmbok® Guide)*, Coll. "Pmbok Guide", Newtown Square, Pa. : Project management institute.
- . 2013b, *Standard for Portfolio Management*, third Newton Square, Pa. : Project management institute.
- . 2013c, *Standard for Program Management*, Third, Newton Square, Pa. : Project management institute.
- Pryor, Mildred Golden, *et al.*, 2007, "Strategic Implementation as a Core Competency: The 5p's Model", *Journal of Management Research*, vol. 7, no 1, p. 3-17.
- Québec, Gouvernement du (2013). Plan Québécois Des Infrastructures Du Québec 2013-2023. Direction de la planification et du suivi des investissements en infrastructures. Québec: 44 p
- . (2014a). Loi Sur L'administration Publique. Chapitre A-6.01 En ligne. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01/A6_01.html%3E>.
- . (2014b). Loi Sur Les Infrastructures Publiques. Chapitre I-8.3 En ligne. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/I_8_3/I8_3.html%3E>.
- Radio-Canada, ICI, 2014, "Élections Québec 2014". Internet address. <<http://ici.radio-canada.ca/resultats-elections-quebec-2014/%3E>>. Consulted on
- Rajegopal, Shan, *et al.*, 2007, *Project Portfolio Management - Leading the Corporate Vision*, Palgrave Publisher.
- Sanchez, Hynuk, and Benoit Robert, 2010, "Measuring Portfolio Strategic Performance Using Key Performance Indicators", *Project Management Journal*, vol. 41, no 5, p. 64-73.

- Saviotti, Antonio, 2014, "Bridge Assessment, Management and Life Cycle Analysis", *Modern Applied Science*, vol. 8, no 3, p. p167.
- Secor-KPMG (2012). Étude Sur La Gestion Actuelle Du Plan Québécois Des Infrastructures Et Sur Le Processus De Planification Des Projets. Infrastructures Québec. Québec: 115 p
- Shenhar, Aaron J., *et al.*, 2001, "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept", *Long-Range Planning*, vol. 34, p. 699-725.
- Teece, David J., *et al.*, 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 18, no 7, p. 509.
- Thiry, Michel, 1997, *Value Management Practice*, illustrée, 112 p.
- . 2002, "Combining Value and Project Management into an Effective Programme Management Model", *International Journal of Project Management*, vol. 20, p. 221-227.
- . 2008, "Value Delivery", *Industrial Engineer*, vol. 40, no 6, p. 29-31.
- Thorp, John, 2007, *The Information Paradox - Realizing the Business Benefits of Information Technology*, Canada, HarperCollins Publishers, 191 p.
- Turner, J. Rodney, and Ralf Muller, 2003, "On the Nature of the Project as a Temporary Organization", *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 1, p. 1-8.
- Wenjuan, Zhang, and Wang Wenbin, "Whole Life Cost Modelling in Infrastructure Asset Management", 2013, *Quality, Reliability, Risk, Maintenance, and Safety Engineering (QR2MSE)*, 2013 International Conference on, (15-18 July 2013). 1695-1697 p.
- World Economic Forum (2013). Global Agenda Council on Infrastructures (2012-2014), World Economic Forum
- Yin, R.K., 2009, *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.